



**“PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE SALUD ESPECIALIZADO EN
ENFERMEDADES UROLÓGICAS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sra. Romy Sandra Berdejo Hurtado
Srta. Patricia Pilar López Concha**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2014

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su ejemplo, dedicación y palabras de aliento. A mis hijos Gabriel y Romina, por su comprensión, a pesar de su corta edad, y a mi amado esposo Carlos, por su apoyo constante y amor incondicional.

Romy Berdejo

Dedico este trabajo a mi preciosa hija Andrea, por su comprensión y apoyo durante la maestría y en especial durante el desarrollo de la tesis. A mis padres, por su amor y comprensión.

Patricia López

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a nuestro asesor de tesis, el doctor Alejandro Flores por su paciencia, orientación, asesoramiento y dedicación.

Un agradecimiento especial al doctor Carlos Capuñay y su equipo médico, enfermeras y técnicas, por su desinteresado apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios identifica la necesidad de contar con servicios médicos especializados en urología en Lima Norte debido a la demanda insatisfecha en salud en dicha zona geográfica y al incremento del poder adquisitivo de su población. Por ello se propone la constitución de URÓLOGOS CENTER cuya finalidad será prevenir y diagnosticar problemas urológicos con profesionales de la salud especializados, equipos modernos y precios razonables.

El análisis del macroentorno muestra condiciones favorables que representan una oportunidad de negocio. Por otro lado, el análisis del microentorno, basado en las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter, nos indica que la industria es atractiva para la inversión.

Se desarrolló el sondeo de mercado para conocer la oferta y demanda actuales. De la investigación exploratoria se concluyó que en Lima Norte existen nueve centros de salud que brindan el servicio de urología para una población de 2,43 millones de habitantes, es decir, un urólogo por cada 65 mil personas. La investigación concluyente nos permitió conocer que el 59% de la población encuestada ha presentado problemas urológicos y que el 99% de la población encuestada manifestó su interés en contar con un centro de salud especializado en urología.

La ventaja competitiva se fundamenta en la especialización de su personal médico combinado con un moderno equipamiento e infraestructura de primer nivel.

A largo plazo el centro de salud especializado en urología pretende lograr una participación de mercado del 7,5% basándose en la estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Para iniciar sus actividades URÓLOGOS CENTER requerirá de una inversión inicial de S/. 551.631; la estructura de capital estará conformada por el aporte de los socios en un 62% y por el financiamiento del 38% a través de un préstamo.

Se espera que al finalizar el quinto año de funcionamiento las utilidades, después de impuestos, asciendan a S/. 299.040. Considerando un escenario normal el VAN (e) es de S/. 218.107 y la TIR (e) 40%.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Idea del negocio	2
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	3
1. Alcance.....	3
2. Análisis del macroentorno	3
2.1Entorno político	3
2.2Entorno económico	4
2.3Entorno demográfico	5
2.4Entorno social.....	6
2.5Entorno tecnológico.....	8
2.6Entorno legal.....	9
2.7Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
2.8Conclusiones.....	10
3. Análisis del microentorno.....	11
3.1Identificación, características y evolución del sector.....	11
3.2Análisis de la industria.....	11
3.3Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
3.4Evaluación global de las 5 fuerzas.....	19
3.5Conclusiones del análisis del microentorno.....	19
Capítulo IV. Estudio de mercado	20
1. Objetivos generales.....	20
2. Objetivos específicos	20
2.1Oferta.....	20
2.2Demanda.....	20
3. Metodología.....	21
3.1Estudio de la oferta	21

3.1.1 Segmentación de la oferta.....	21
3.1.2 Investigación exploratoria.....	21
3.1.3 Conclusiones del estudio de la oferta.....	25
3.2 Estudio de la demanda	25
3.2.1 Investigación concluyente.....	25
3.2.2 Tamaño de la muestra.....	25
3.2.3 Resultado de la encuesta.....	26
3.2.4 Estimación de la demanda	25
3.2.5 Conclusiones de la demanda.....	27
4. Conclusiones generales.....	29
Capítulo V. Planeamiento estratégico	31
1. Alcance.....	31
2. Visión.....	31
3. Misión.....	31
4. Valores.....	31
5. Objetivos estratégicos.....	32
6. Cadena de valor.....	33
6.1 Actividades primarias	34
6.2 Actividades secundarias	35
7. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	36
8. Ventaja competitiva	37
9. Estrategia competitiva genérica	37
9.1 Ratio calidad/precio	37
10. Estrategia de crecimiento.....	38
11. Conclusiones.....	38
Capítulo VI. Plan de Marketing	40
1. Descripción del servicio.....	40
1.1 Servicio básico.....	40
1.2 Servicio complementario	40
1.2.1 Servicio de facilitación	41
1.2.2 Servicio de mejora	41
2. Objetivos del Plan de Marketing.....	42
2.1 Objetivos cuantitativos.....	42

2.2Objetivo cualitativo fundamental.....	43
3. Formulación de la estrategia de <i>marketing</i>	43
3.1Estrategia de segmentación.....	43
3.2Estrategia de posicionamiento	44
4. Estrategias competitivas de <i>marketing</i>	44
5. <i>Mix</i> de <i>marketing</i>	44
5.1Producto.....	44
5.2Precio.....	44
5.3Plaza (lugar y tiempo).....	45
5.4Promoción.....	46
5.5Personal.....	46
5.6Procesos y Productividad.....	46
5.7Infraestructura.....	46
6. Cronograma de actividades.....	47
7. Presupuesto de <i>marketing</i>	47
8. Conclusiones.....	47
Capítulo VII. Plan de Operaciones.....	48
1. Alcance.....	48
2. Objetivos y estrategia funcional del Plan de Operaciones.....	48
2.1Objetivos del Plan de Operaciones	48
2.2Estrategias del Plan de Operaciones	48
2.3Diseño del Plan de Operaciones.....	48
3. Mapa de procesos.....	49
3.1Procesos estratégicos	50
3.2Procesos operativos.....	51
3.3Procesos de soporte.....	51
3.4Mapa de distribución de áreas del centro urológico.....	51
4. Conclusiones.....	51
Capítulo VIII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos	52
1. Alcance.....	52
2. Objetivos.....	52
3. Diseño de la estructura organizacional	52
3.1Tipo de empresa.....	52

3.2 Estructura organizacional.....	52
3.3 Organigrama.....	53
4. Gestión de Recursos Humanos.....	54
4.1 Organización de recursos humanos.....	54
4.1.1 Diseño de puestos.....	54
5. Conclusiones.....	55
Capítulo IX. Plan Financiero	56
1. Alcance.....	56
2. Supuestos.....	56
2.1 Inversión inicial.....	56
2.2 Proyección de ventas.....	56
2.3 Personal.....	56
2.4 Distribución de gastos operativos y diversos.....	56
2.5 Costo de Oportunidad del Capital.....	56
2.6 Escudo fiscal.....	56
3. Inversión.....	57
3.1 Inversión en activos fijos.....	57
3.2 Intangibles.....	57
3.3 Maquinaria y equipos.....	57
3.4 Capital de trabajo.....	57
4. Financiamiento.....	57
5. Presupuesto.....	57
5.1 Presupuesto de ingresos.....	57
5.2 Presupuesto de egresos.....	58
6. Estados financieros.....	58
6.1 Estados de ganancias y pérdidas.....	58
6.2 Flujo de caja.....	58
6.3 Balance general.....	58
7. Evaluación financiera del proyecto.....	59
7.1 Valor presente neto y tasa interna de retorno.....	59
8. Punto de equilibrio.....	59
9. Análisis de sensibilidad.....	59
10. Conclusiones.....	60

Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social.....	61
1. Alcance.....	61
2. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social.....	61
3. Acciones estratégicas de Responsabilidad Social.....	61
4. Cronograma de Responsabilidad Social.....	62
5. Conclusiones.....	62
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones	63
Bibliografía.....	64
Anexos.....	65
Notas biográficas.....	86

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de evaluación de los factores externo (Matriz EFE)	10
Tabla 2.	Poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 3.	Poder de negociación de los clientes	14
Tabla 4.	Amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 5.	Amenaza de servicios sustitutos	16
Tabla 6.	Rivalidad entre competidores existentes	18
Tabla 7.	Evaluación global de las cinco fuerzas	19
Tabla 8.	Consultas urológicas según centro de salud	23
Tabla 9.	Atributos según centro de salud.....	23
Tabla 10.	Densidad médica	24
Tabla 11.	Estimación del mercado potencial	26
Tabla 12.	Estimación de la demanda de consultas	26
Tabla 13.	Estimación de la demanda de análisis complementarios	26
Tabla 14.	Estimación de la demanda de cirugías.....	27
Tabla 15.	Componentes de la misión.....	31
Tabla 16.	Matriz objetivos estratégicos vs. oportunidades y amenazas	33
Tabla 17.	Cadena de valor	34
Tabla 18.	Matriz VRIO.....	36
Tabla 19.	Ratio calidad/precio competidores y URÓLOGOS CENTER	38
Tabla 19.	Fijación de precios.....	45

Índice de gráficos

Gráfico 1. La flor del servicio.....	40
Gráfico 2. Mapa de procesos	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio CANVAS.....	67
Anexo 2.	Entrevista a médicos urólogos.....	68
Anexo 3.	Relación de médicos urólogos entrevistados.....	69
Anexo 4.	Resultado de la entrevista a médicos urólogos.....	69
Anexo 5.	Establecimientos de salud de Lima Norte.....	69
Anexo 6.	Relación de médicos urólogos que laboran en Lima Norte.....	69
Anexo 7.	Encuesta.....	70
Anexo 8.	Resultados de la encuesta.....	72
Anexo 9.	Cronograma de <i>marketing</i>	76
Anexo 10.	Presupuesto de <i>marketing</i>	76
Anexo 11.	Flujograma de consultas.....	77
Anexo 12.	Flujograma de laboratorio.....	77
Anexo 13.	Flujograma de examen complementario.....	78
Anexo 14.	Inversión inicial.....	79
Anexo 15.	Demanda de servicios.....	79
Anexo 16.	Gastos operativos.....	80
Anexo 17.	Presupuestos.....	81
Anexo 18.	Estados financieros.....	82
Anexo 19.	Plano del centro urológico.....	84
Anexo 20.	Promedio de variación de Precios-Promedio de variación de la demanda.....	85

Capítulo I. Introducción

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el sector de salud en el Perú mueve US\$ 8.000 millones anuales y tiene un crecimiento de 12%¹. **Asimismo, se estima que el Perú debe aumentar su infraestructura en 40% para tener un servicio eficiente de salud, lo cual se lograría si en los próximos 5 años se duplica la inversión del presupuesto.**

El presente plan de negocio tiene como meta la puesta en funcionamiento de un centro de salud especializado en enfermedades urológicas, dirigido a hombres y mujeres mayores de edad que busca tanto prevenir como atender a pacientes con problemas de salud urológicos (problemas urinarios, problemas de próstata y estética) de los niveles socio-económicos C y D². Este centro de salud estará ubicado geográficamente en Lima Norte de Lima Metropolitana.

Con la creación de este centro de salud especializado en enfermedades urológicas, buscamos prevenir, diagnosticar y solucionar problemas urológicos con profesionales de la salud especializados y a precios razonables.

Planteada la idea del negocio (capítulo II), en el capítulo III se analiza el macroentorno utilizando la matriz de factores externos, y el microentorno basado en las cinco fuerzas de Michel Porter. Permitiéndonos conocer las condiciones y la *atractividad* de la industria.

El sondeo de mercado incluye la investigación exploratoria para la oferta mediante una entrevista a expertos y una investigación concluyente para el estudio de la demanda mediante una encuesta, tomando una muestra representativa de Lima Norte. Ello corresponde al capítulo IV.

En el capítulo V se define el planeamiento estratégico. Basados en dicho plan, se desarrollan los planes de *Marketing*, Operaciones y Recursos Humanos en los siguientes capítulos.

En el capítulo IX se hace la validación cualitativa de la idea de negocio, es decir, la cuantificación monetaria del plan de negocio y en el capítulo X el plan de responsabilidad social .

Finalmente, luego del análisis respectivo se realizan las conclusiones y recomendaciones al plan de negocios.

¹ <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/camara-de-comercio-de-lima-sector-salud-en-el-peru-mueve-us-8000m-anuales>.

² <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>.

Capítulo II. Idea del negocio

El sector salud en el Perú tiene muchas deficiencias, tanto en infraestructura como en el número de profesionales de la salud especializados. Al igual que en todo el país, en Lima Norte existe una demanda insatisfecha de una buena atención tanto de pacientes de los hospitales del Ministerio de Salud (MINSA), de EsSalud y de los Hospitales de la Solidaridad (SISOL). Dichos hospitales se encuentran trabajando sobre su máxima capacidad, lo cual conlleva a quejas e insatisfacciones por parte de sus clientes.

Lima Norte ha tenido un crecimiento considerable el 2014: sus pobladores han incrementado su poder adquisitivo, tiene la mayor población de las subregiones de Lima (28,18%) y una gran demanda insatisfecha en salud; es por ello que esta zona se ha convertido en un lugar atractivo para el establecimiento de centros de salud.

El establecimiento de un centro de salud especializado en urología, nace a raíz de conversaciones realizadas con médicos especialistas en esta rama médica, quienes conocen por experiencia directa las necesidades del sector y la deficiente infraestructura hospitalaria con la que cuenta Lima Norte. Haciendo un análisis de esta idea de negocio con la herramienta del CANVAS³, pudimos inferir que esta es una oportunidad de negocio interesante. Es por ello nuestro interés en la apertura de un centro de salud especializado en urología, con profesionales aparentes, y con la finalidad de prevenir, diagnosticar y solucionar este tipo de problema médico con precios razonables en Lima Norte.

Sabemos que para iniciar este negocio es necesario contar con una fuerte inversión inicial, debido a su alcance, sin embargo, conocemos las necesidades insatisfechas de la población en servicios de salud y la inexistencia de una oferta especializada y competitiva, lo cual nos muestra una oportunidad de negocio que nos permitirá alcanzar los niveles de facturación para el retorno de la inversión en un mediano plazo.

En el anexo 1 se presenta el modelo de negocios CANVAS, basado en el autor Alexander Osterwalder –Osterwalder y Pigneur (2013)–, y las explicaciones correspondientes a los nueve módulos básicos que sustentan la idea de negocio del centro especializado en urología. Estos nueve módulos desarrollan las cuatro áreas principales del negocio tales como clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

³ <http://www.businessmodelgeneration.com/mwg-internal/>.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Alcance

El presente plan de negocios está orientado a la puesta en marcha de un centro de salud especializado en enfermedades urológicas, dirigido a hombres y mujeres entre 19 a 90 años que padecen o puedan llegar a padecer de afecciones de carácter urológico de los NSE C y D. Este centro especializado estará ubicado en Lima Norte.

2. Análisis del macroentorno

2.1 Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1. Estabilidad política y jurídica.	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad y continuidad política en los últimos años.• Continuidad jurídica.	<ul style="list-style-type: none">• Confianza de los inversionistas con perspectivas de largo plazo.• Mayor atractivo del país como socio confiable.	O
2. Importancia del sector Salud para el Gobierno actual	Reforma del sector salud con planes de mejora.	Avance en la protección social a toda la población. Mejoramiento de acceso a servicios médicos.	A

Estabilidad política y jurídica: La estabilidad política del Perú al 2014 es consecuencia de que en las dos últimas décadas se ha mantenido una economía social de mercado con iniciativa privada, lo cual se refleja en el buen clima de negocios, favoreciendo la aparición de nuevos emprendimientos y su desarrollo. Asimismo, desde años atrás el Perú ha mostrado una estabilidad y seguridad jurídica, lo cual ha permitido fortalecer las relaciones comerciales con otros países. En mayo del 2013, el Perú se convierte en un socio confiable para la Unión Europea, es así como todos los peruanos hemos visto como los capitales extranjeros están llegando al país.

Importancia del sector Salud para el Gobierno: La Ley General de Salud 26842 indica la responsabilidad del Estado para regular, vigilar y promover la salud. Pero, según la encuesta de ENAHO⁴ solo el 63,4% de la población se encuentra afiliada a algún seguro de salud. El sector público es un competidor directo en salud para el sector privado, siendo una amenaza. Dentro del plan estratégico institucional de la DISA V Lima Ciudad, se han identificado varias necesidades de intervenciones estratégicas para mejorar la prestación de salud. Las más importantes son las limitaciones que afectan la calidad de los servicios y repercuten en la satisfacción de los usuarios. Asimismo, según el decano del Colegio Médico del Perú, César Palomino, el médico gana cerca de mil dólares mensuales, entre los sueldos más bajos de Latinoamérica.

⁴ ENAHO: Encuesta Nacional de Hogares del INEI. INEI (2012). "Informe ENAHO 2012". http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195. 11/09/2013 -15/08/2014

Conclusión

Para el entorno político hemos identificado dos variables: La estabilidad política y jurídica, la cual se nos presenta como una oportunidad en el sector, y la Importancia del sector Salud para el Gobierno actual, que podría representar una amenaza a largo plazo en cuanto el Gobierno avance en la protección social a toda la población.

2.2 Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1. PBI e inflación	<ul style="list-style-type: none">• Perú líder regional en el crecimiento económico continuo. PBI bordea los 5,6%.• El BCRP mantiene la inflación controlada	<ul style="list-style-type: none">• Mejora en el poder adquisitivo de la población de menores recursos. Incremento de la demanda y gastos.	O
2. Presupuesto del sector público en salud.	Incremento del presupuesto del sector salud.	Mayor acceso de la población a la salud.	A
3. Importación de equipo médico	Estímulo para la importación de equipos tecnológicos.	Facilidad en adquisición de equipos médico	O

PBI e inflación: En el año 2013 el PBI ha mostrado un crecimiento que bordea el 5,6% y el ministerio de economía y finanzas estima que para finales del 2014 alcance el 6,0%. La inflación se ha mantenido por lo general dentro del rango de meta del BCRP. En los últimos 12 meses ascendió a 2,96% (febrero 2014), por lo que el BCRP considera que no habrá mayores presiones inflacionarias asociadas a los incrementos de los *comodities* y que sus acciones en relación a la política monetaria mantendrán la inflación de acuerdo a las expectativas del Gobierno (para el periodo 2014-2015 se ubica alrededor del 2%)⁵. El crecimiento del PBI y el control de la inflación han permitido el mejoramiento de la capacidad adquisitiva de la población. En tal sentido la oportunidad, se manifiesta por el hecho que la población puede acceder a servicios de salud privados que de otra forma no sería posible.

Presupuesto del sector público en salud: El Ministerio de Economía ha presentado el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014 por S/. 118.934 millones de soles, si comparamos con el año 2013 que fue de S/. 108.419 millones de soles hay un incremento de 10,5 mil millones de soles, es decir aumentó en un 9,7 %. El presupuesto se basó en un crecimiento anual del PBI mayor a 6% y una inflación anual meta del BCRP 2% promedio.

El presupuesto del 2013 para el sector salud fue de S/. 9.939 millones, incrementándose para el 2014 a S/. 11.180 millones. Lo cual representa el 1,85% del PBI y el 12,5% del presupuesto anual

⁵ BCRP (2013). <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf> 12/2013 – 04/04/2014.

del Perú del año 2013. Según informe del Banco Mundial el porcentaje del PBI del gasto total de salud, que incluye gasto público más gasto privado, en el Perú es el 5,1%. Este porcentaje es uno de los más bajos de la región, si lo comparamos con países vecinos como Colombia que gasta en salud el 6,8% de su PBI, Chile el 7,2%, Brasil el 9,3% y EE. UU. el 17,9%.

Importación del equipo médico: Tiene arancel cero⁶, lo que es una oportunidad para su compra.

Conclusión: Las variables identificadas en el entorno económico nos muestran que existe una mejora en el incremento del poder adquisitivo de la población de menores recursos y también nos ha permitido percibir una amenaza en este sector, en cuanto al incremento del presupuesto público en salud, lo cual permitiría un mayor acceso de la población a los servicios de salud pública.

2.3 Entorno demográfico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1. Tamaño de la población de Lima Norte.	La tasa de crecimiento de la población es positiva.	Mayor población en Lima Norte.	O
2. Edad de la población.	Población joven el 35% entre 0-19 años.	En el largo plazo se incrementa la necesidad de atenciones médicas.	O
3. Niveles socioeconómicos	Incremento de los NSE C y D	Mayor consumo del servicio de salud.	O

Tamaño de la población de Lima Norte: Lima Norte está compuesto por ocho distritos: Carabaylo, Ancón, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos. Según el INEI al 2013 Lima Norte cuenta con 2,43 millones de habitantes que representan el 28% de la población total del Lima Metropolitana, es la subregión más poblada de Lima metropolitana de los cuales el 49% son hombres y el 51% son mujeres.

Edad de la población: La distribución por edades del Lima Norte está conformada en un 35% de una población entre 0-19 años, seguidos por 34% de una población entre 20-39 años, por 24% de una población entre 40-64 años, y de un 6% de una población mayor a 64 años.

NSE: Siendo Lima Norte la subregión más poblada de Lima Metropolitana cuenta con la mayor PEA (28,2%)⁷. Los NSE de Lima Norte están distribuidos: 1,7% NSE A (41 mil), 17,2% NSE B (418 mil), 43,7% NSE C (1.062 mil), 31,1% NSE D (756 mil) y 6,2% NSE E (151 mil)⁸.

⁶ <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=9018120000>.

⁷ INEI (2014). "Población 2000 al 2015". <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>. 15/05/2014.

⁸ APEIN (2013). <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>. Junio 2013-13/07/2014.

Conclusión: En el entorno demográfico encontramos que la tasa de crecimiento de la población en Lima Norte es positiva, por lo cual en el largo plazo se incrementarían las necesidades de atenciones médicas en los segmentos socio-económicos C y D.

2.4 Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1. Gasto per cápita en salud	Incremento del gasto en salud	Mejoras en los accesos a la salud de calidad para más personas	O
2. Pobreza	Reducción del niveles de pobreza	Mejores condiciones mayor acceso a la salud	O
3. Morbilidad en enfermedades urológicas	Aumento del cáncer.	Mayor demanda de servicios médicos	O
4. Ineficiencia en el sector salud del Gobierno actual	Lenta reducción de la brecha de cobertura y atención de la población	Insatisfacción de la población sobre la oportunidad y calidad de los servicios de salud.	O
5. Distribución del gasto del consumidor	Aumento del gasto	Necesidad mejores servicios en salud	O

Gasto per cápita en salud: Dentro de la estructura del gasto familiar per cápita, el gasto en cuidados de la salud es del orden del 8,7% según el informe del INEI. En el 2012 se registró un incremento del gasto real per cápita mensual del 4% respecto al año 2011 y específicamente en Lima Metropolitana fue de 4,1%⁹.

Pobreza: Según el informe técnico¹⁰ del INEI los niveles de pobreza en el país han venido disminuyendo gradualmente, en el 2007 era del 42% y al 2012 de 25,8%. Esta reducción del 16,2% mejora la capacidad de la población de menores recursos para acceder a servicios de salud. Lima Norte es una de las zonas con menor nivel de pobreza con 17,6% después de Lima Centro con 12,3% y siendo Lima Sur y Lima Este las zonas con mayor nivel de pobreza, 24% y 21%, respectivamente¹¹.

Morbilidad en enfermedades urológicas: Según el Reporte Mundial de Cáncer de la Organización Mundial de la Salud¹² las próximas dos décadas habrá un incremento de 57% de casos de cáncer en todo el planeta. Según el planeamiento estratégico 2010 de la DISA V de Lima¹³ la tasa de morbilidad del aparato urinario es del 3% y el cáncer de próstata ocupa el tercer lugar de mortalidad en los varones (11,0 x 100.000), siendo el grupo de más riesgo el de 50 años a más.

⁹ INEI (2012). http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1106/cap02.pdf. 12/05/2014.

¹⁰ INEI (2012). http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf.

¹¹ INEI (2008). "Informe ENAHO 2008". [www.inei.gob.pe. http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2008/Informe_Tecnico.pdf](http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2008/Informe_Tecnico.pdf).

¹² OMS (2014). <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/cancer-report-20140203/es/>.

¹³ DISA V Lima – Ciudad (2010). http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13309/PLAN_13309_Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%20-%20PEI_2010.pdf.

Según el análisis de la situación del cáncer en el Perú 2013¹⁴, a nivel mundial, en el 2005 se produjeron 7,6 millones de defunciones por cáncer y se estima que, si no se emprenden acciones de prevención, en los próximos 10 años morirán 84 millones más. Los países con bajos y medios ingresos económicos son los de mayor incidencia, esto debido a que la prevención, diagnóstico y tratamiento son limitados o inexistentes. En el Perú, se estima que la incidencia acumulada de cáncer es de 157,1 casos por 100 mil habitantes y 30,35 la incidencia de cáncer de próstata¹⁵.

Ineficiencia en el sector Salud del Gobierno actual: El sector Salud políticamente es importante para el Gobierno central, sin embargo, pese a todo esfuerzo existe una demanda insatisfecha, en la que el empresariado privado participa y ve como alentador un crecimiento por satisfacer esta demanda con clínicas privadas que ofertan el servicio de salud. Asimismo, de acuerdo con el planeamiento estratégico 2010 de la DISA V de Lima Norte, existen limitaciones que afectan la calidad de los servicios de salud los cuales repercuten en la satisfacción de los usuarios. Por lo tanto no se logra ofrecer un servicio adecuado y eficaz.

En la última conferencia anual de ejecutivos (CADE)¹⁶ se evaluó la ineficiencia del sector salud, es tal el déficit en el sector que existen ocho médicos por cada 10 mil habitantes en el país, por ejemplo para el año 2013 se incrementó el número de camas en 9% mientras que el número de asegurados creció en 33%. Para superar esta brecha el sector público como el privado se comprometieron a trabajar en conjunto y plantearon una inversión para los siguientes cuatro años de USD 3 mil millones, 1 mil millones del sector privado y dos mil millones del sector público.

La ineficiencia en el sector salud se evidencia en Lima Norte donde no se cuenta con hospitales de EsSalud, por lo que sus asegurados deben atenderse en los hospitales del Callao (Hospitales Negreiros y Sabogal). Por otra parte el MINSA presta atención en 3 hospitales (Hospital Cayetano, Hospital Puente Piedra Carlos Lanfranco La Hoz y Hospital Sergio Bernales) donde laboran solamente 12 urólogos para una población de 2,43 millones de habitantes.

Distribución del gasto del consumidor: En Lima Norte según el estudio de Arellano Marketing¹⁷ el gasto del consumidor en salud es del 8% respecto a sus ingresos mensuales.

¹⁴ Minsa (2013). <http://dermatologia.pe/web/file/media/investigaciones/Libro-Cancer-Version-Final.pdf>. 11/2013 - 13/06/2014.

¹⁵ GLOBALCAN (2012). <http://globocan.iarc.fr/Pages/Map.aspx#%20>. 2012-14/06/2104.

¹⁶ Peru21 (2013). <http://peru21.pe/economia/cade-2013-anuncian-inversiones-us3000-millones-salud-2159523>. 29/11/2013 - 14/06/2014.

¹⁷ Ma\$\$s (2011). <http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>. 9/11/2011 - 14/06/2014.

Conclusiones: Para el entorno social hemos identificado cuatro variables, las cuales nos permiten concluir que existe una oportunidad en el sector debido a lo siguiente: Incremento del gasto per cápita en salud, reducción de los niveles de pobreza, mayor demanda de servicios médicos por el incremento en la morbilidad de enfermedades urológica y las limitaciones por parte del Gobierno actual en cuanto a cubrir las necesidades de servicios de salud de la población.

2.5 Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1. Tecnología médica.	Desarrollo constante de equipos médicos especializados para el diagnóstico.	Mayor precisión en el diagnóstico.	O
2. Internet y redes sociales	Mayor acceso y comportamiento de la información sobre salud.	Mayor y mejor llegada a la población.	O

Tecnología médica: La salud es actualmente sostenida de manera cada vez más importante por los desarrollos científicos y tecnológicos. Los avances son cada vez más veloces, en especial los relacionados a investigación específica, como es el caso de la urología. En la medida que la ciencia y la tecnología urológica avancen, se crean mejores condiciones para atender las diversas enfermedades y tratamientos en el ser humano, asegurando la cura y prevención.

Gracias a la ciencia y la tecnología los tratamientos e intervenciones, estudios y diagnósticos son cada vez más precisos elevando la calidad del servicio médico en el Perú, por lo tanto es una oportunidad. El hospital Cayetano Heredia cuenta con un moderno equipamiento médico. El departamento de urología tiene instrumental para cirugía abierta, sala de operaciones, cistoscopia para diagnóstico, resectoscopio para operaciones láser de próstata¹⁸. Por otro lado, los hospitales Puente Piedra Carlos Lanfranco La Hoz¹⁹ y Sergio Bernales²⁰ tienen una infraestructura menor y deficiente.

Internet y redes sociales: Las redes sociales como *facebook* ayudan hoy en día a que miles de personas puedan conocer más sobre la salud, es un medio que permite darse a conocer a bajo costo y llegar a un público de manera masiva.

Conclusiones: Las nuevas tendencias en el entorno tecnológico permiten contar con equipos médicos especializados para garantizar mayor precisión en el diagnóstico y las redes sociales incrementan la difusión masiva de los servicios de salud a la población.

¹⁸ Hospital Cayetano Heredia (2014). <http://www.hospitalcayetano.gob.pe>. 06/06/2014.

¹⁹ Hospital Puente Piedra Carlos Lanfranco La Hoz: <http://www.hcllh.gob.pe/>.

²⁰ Hospital Sergio Bernales (2014). <http://www.hnseb.gob.pe/descargas/inicio/revista.pdf>. 07/06/2014.

2.6 Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
1. Residuos sólidos	Control y gestión de los residuos sólidos y peligrosos.	Protección del medio ambiente y la salud pública	O
2. Reglamento de establecimientos de salud	Estabilidad en la Normalización por parte del MINSA.	Favorable al establecimiento de nuevos negocios en el sector y a la estabilidad de los costos asociados con el marco regulador sectorial.	O
3. Mecanismos de asociación público-privadas	Creación de políticas de gestión orientadas a unir el sector público con el privado.	Aumento en la demanda potencial en los negocios privados de salud.	O

Residuos sólidos: En la actualidad se viene fortaleciendo a la DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) para el establecimiento de mecanismos de gestión de los residuos sólidos y en particular de los residuos peligrosos, mediante disposiciones descritas en su texto único de procedimientos administrativos-TUPA. Con esta exigencia podemos asegurar el correcto manejo de los residuos sólidos y peligrosos, aminorando el impacto en el medio ambiente.

Reglamento de establecimientos de salud: Los reglamentos sobre el funcionamiento de los establecimientos de salud son claros y las normas están especificadas mediante el decreto supremo N° 013-2006-SA²¹ el cual no ha cambiado desde el 2006.

Mecanismos de asociación público-privadas (APP): En el sector público existen diversos planes que buscan mejorar la calidad de servicio en la prestación de salud. Actualmente la APP relacionadas con el Plan Esperanza y el Plan Confianza hacen posible un mayor número de pacientes atendidos gracias al apoyo del sector privado.

Conclusiones: El marco regulatorio vigente proporciona una estabilidad en las reglas que norman el funcionamiento de los centros de salud. Asimismo, el Gobierno actual está promoviendo mecanismos para las asociaciones público-privada (APP) que benefician tanto al sector público como al privado y principalmente al acceso de salud de calidad por parte de los usuarios.

2.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para la evaluación de los factores externos utilizamos la matriz EFE. En la tabla 1 se presenta la matriz de los factores externos para este plan de negocio. Considerando que el presente plan de negocios corresponde a la instalación de una futura empresa, la evaluación de la matriz EFE se relaciona con las oportunidades y amenazas que serán enfrentadas con las condiciones que se prevé cumplirá la futura empresa en términos de sus fortalezas y debilidades.

²¹ Minsa (2014). http://www.minsa.gob.pe/portada/publicaciondest.asp?dest_codigo=255. 08/06/2014.

Para la evaluación, se listaron los factores del macroentorno, agrupados en oportunidades y amenazas. Se les asignó un peso en relación a la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito de la empresa. Luego se clasificó a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Finalmente se multiplicó el peso por el factor, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado. En esta evaluación el total ponderado llegó a 3,29 (siendo 1 ineficiente y 4 excelente), lo que nos indica que la empresa reaccionará en forma favorable a los cambios del entorno.

Tabla 1. Matriz de evaluación de los factores externo (Matriz EFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN (Porcentaje) A	CALIFICACIÓN (De 1 a 4) B	TOTAL C = A*B
OPORTUNIDADES			
1. Estabilidad política y jurídica.	3	4	0,12
2. PBI e inflación	3	4	0,12
3. Importación de equipo médico	6	3	0,18
4. Tamaño de la población de Lima Norte.	8,8	3	0,26
5. Edad de la población.	6	3	0,18
6. Niveles socioeconómicos	6	3	0,18
7. Tecnología médica.	6	3	0,18
8. Internet y redes sociales	3	3	0,09
9. Residuos sólidos	3	2	0,06
10. Gasto per cápita en salud	9	3	0,26
11. Pobreza	9	3	0,26
12. Morbilidad en enfermedades urológicas	9	4	0,35
13. Ineficiencia en el sector salud del Gobierno	6	4	0,24
14. Reglamento de establecimientos de salud	3	4	0,12
15. Mecanismos de asociación público-privadas	9	4	0,35
AMENAZAS			
1. Importancia del sector Salud para el Gobierno	3	3	0,09
2. Presupuesto del sector público en salud.	9	3	0,26
TOTAL	100		3,29

Calificación: 1: deficiente, 2: promedio, 3: arriba del promedio, 4: excelente, según la capacidad de la empresa para responder a los cambios.

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Conclusiones

Del análisis se puede concluir que existe una preponderancia de los factores que representan una oportunidad de negocio, en número de quince ítems favorables a la apertura de un centro de salud especializado en urología, frente a tan solo dos factores que representan amenazas.

Con la matriz EFE tales oportunidades y amenazas han sido evaluadas en función de la verdadera capacidad que llegará a tenerse para aprovechar las primeras y evitar o mitigar las segundas. La calificación global obtenida es de 3,29, lo cual indica que los recursos y capacidades con los que contará el futuro centro de permitirán la formulación de estrategias con una eficacia por encima del promedio.

Se pueden resaltar: estabilidad política y jurídica del sector; el incremento del poder adquisitivo de la población de menores recursos permitiría una evolución positiva de satisfacción de las necesidades de servicio en salud. En tal sentido, el entorno es favorable para nuestra iniciativa empresarial.

Asimismo, la importancia del sector salud para el Gobierno actual representa una amenaza por ser competencia directa, sin embargo los mecanismos de asociación público-privadas (APP) que el estado utiliza junto con el incremento en la morbilidad de enfermedades urológica, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), hacen posible un entorno ventajoso.

Finalmente, la tecnología hoy en día es una herramienta que permite diagnosticar con mayor precisión el tipo de enfermedad y además en muchos casos solucionar la dolencia sin necesidad de la intervención quirúrgica, haciendo menos invasiva la solución y reduciendo el tiempo de recuperación del paciente, lo cual representa una ventaja comparativa para quienes poseen esta tecnología.

3. Análisis del microentorno

3.1 Identificación, características y evolución del sector

La segmentación del sector salud está compuesta por tres grande rubros, sector privado, seguro social y sector público (MINSa, FF.AA., FF.PP., gobiernos regionales).

Actualmente, existe una mejora sustantiva de los principales indicadores de salud en el país tales como la esperanza de vida al nacer, la tasa de mortalidad materna e infantil y desnutrición crónica²², pero estos niveles están por debajo de los registrados en países similares de la región, es por ello que el Gobierno ha optado por hacer una reforma en el sector salud²³.

3.2 Análisis de la industria

Para el análisis de la industria se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004) y el esquema de Hax y Majluf (1997).

²² INEI (2011). <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/>. 2011 - 14/06/2014.

²³ MINSa (2013). <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2013/reforma/documentos/documentoreforma11122013.pdf>. Julio 2013 - 18-06-2014.

3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

a) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores está determinado por el nivel de intensidad en la escala de Likert de acuerdo a los factores identificados en la tabla 2. Como podemos ver, un mayor poder de negociación de los proveedores hace que la industria sea menos atractiva y un menor poder de negociación de los proveedores la hará más atractiva. Los principales proveedores de este sector son el personal médico y los comercializadores de equipos e insumos para dicha industria.

Médicos: El número de médicos especialistas en urología en el país es limitado. Actualmente el número de médicos titulados especializados en urología según el Colegio Médico del Perú es de 470²⁴. Es por ello que la evaluación en este factor es baja, haciendo a la industria muy poco atractiva.

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
	Número de proveedores importantes de:								
20%	- Médicos	Poco						Mucho	0,20
20%	- Insumos	Poco						Mucho	0,80
15%	Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	0,60
15%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo	0,60
15%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo	0,30
15%	Contribución de los costos por parte de los proveedores	Alta porción						Baja porción	0,45
100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	2,95
El poder de los proveedores es de un nivel medio, con un impacto neutral (equilibrado) en la industria.									

Fuente. Elaboración propia.

Insumos: En la actualidad existen una gran variedad de proveedores de insumos para los análisis complementarios, lo cual hace muy atractivos al sector debido a la facilidad para obtenerlos.

²⁴ Colegio Médico del Perú (2014). <http://www.cmp.org.pe/servicios/iconoce-a-su-medico.html>. 20/06/2014.

Costo de cambio de proveedor: Para la mayoría de insumos requeridos existe un gran número de proveedores lo cual reduce los costos del cambio de un proveedor a otro. Como vemos, este factor tiene un nivel bajo lo cual hace atractivo al sector.

Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante: Debido a la especialización requerida en este sector, este factor no constituye una amenaza real. Como podemos observar en la tabla este factor es de nivel bajo en el interior de esta fuerza haciendo atractiva la industria.

Contribución de los proveedores a la calidad o servicio: La calidad de los insumos utilizados para los exámenes complementarios puede determinar la precisión de los resultados obtenidos en dichos exámenes y ayudar a un buen diagnóstico. Asimismo, los profesionales médicos determinan la calidad y precisión del diagnóstico. Como podemos apreciar, este factor es importante y contribuye a la calidad de los servicios por lo que es difícil de obtener y hace poco atractivo el sector.

Contribución de los costos por parte de los proveedores: Debido a la gran variedad de proveedores de insumos médicos los costos de los insumos no son la variable principal en la matriz de costos, pero sí lo son los honorarios de los médicos encargados de la atención a nuestros clientes. Este factor hace poco atractivo al sector.

Conclusiones: El poder de negociación de los proveedores es de un nivel medio con un impacto neutral en la *atractividad* de la industria. Aunque el número de médicos especialista en urología es limitado haciendo poco atractivo al sector, esto se ve compensado por la variedad de proveedores de insumos, los bajos costos de cambio de proveedor y la especialización requerida en este sector que no constituye una amenaza de integración vertical hacia adelante.

b) Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con Porter, a mayor poder de negociación de los clientes menos atractiva será la industria. Los clientes actuales del sector son los pobladores mayores de 19 años, que viven en Lima Norte, pertenecen a los sectores C y D y que tiene alguna afección urológica. En la tabla 3 se muestran los factores que explican el impacto sobre esta fuerza en la industria (Valor de la línea del promedio ponderado).

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes

Peso	Criterios de Evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
22%	Número de clientes importantes	Poco						Mucho	0,88
16%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Mucho						Poco	0,64
18%	Costo del cambio	Bajo						Alto	0,72
22%	Sensibilidad del cliente al precio	Mucho						Poco	0,22
22%	Diferenciación del servicio	Poco						Mucho	0,88
100%	Promedio ponderado	Mucho						Poco	3,34
El poder de negociación de los clientes es de un nivel medio alto, con un impacto que hace atractiva a la industria.									

Fuente: Elaboración propia.

Número de clientes importantes Dada la variada oferta de servicios de salud, consideramos como clientes a las personas naturales que requieren contar con prestaciones médicas específicas en urología para el cuidado de su salud o el de su familia, quienes tienen una influencia medida en la fijación de precios. A pesar de que su integración es baja, el progresivo incremento del poder adquisitivo, generado por el desarrollo económico del país, viene cambiando el comportamiento del peruano como consumidor de servicios médicos, y lo invita a evaluar los servicios que recibe bajo una óptica de costo/beneficio incorporando, además, la variable precio, el servicio y el trato personalizado. Si adicionamos la creciente oferta de servicios de salud privada, se puede concluir que las personas con problemas urológicos, aún tienen poco poder de negociación.

Propensión del cliente al uso de sustitutos: Según Ipsos Apoyo, el 15,7% de la población de Lima Metropolitana suele consumir plantas medicinales en reemplazo de la medicina moderna para curar algunas enfermedades, de las cuales destaca con un 29% problemas de indigestión, 6% para problemas con cálculos renales y 5% para problemas de insuficiencia renal. No existe estadística para problemas de próstata y/o cáncer de próstata²⁵. Por lo que el uso de servicios sustitutos hace que el factor esta categorizado como neutro.

Costo del cambio, sensibilidad del cliente al precio y diferenciación del servicio: Se evalúa como alto el costo del cambio para un paciente que viene recibiendo tratamiento médico tradicional hacia tratamientos alternativos no convencionales. Las personas de NSE C y D son bastante sensibles a los cambios en los precios de los servicios que utilizan y podría decirse que es un

²⁵ Ipsos Apoyo (2012). http://www.ipsos-apoyo.com.pe/opinion_publica - 15-06-2014.

determinante en su decisión según el perfil del consumidor de Ipsos Apoyo²⁶. En cuanto a la diferenciación del servicio, la especialización en los servicios médicos hace difícil la obtención de servicios sustitutos equivalentes; los médicos especialistas utilizan tecnologías modernas con la finalidad de realizar un diagnóstico preciso y un tratamiento adecuado.

Conclusiones: El poder de negociación de los clientes es de nivel medio alto con un impacto que hace atractiva a la industria. La baja integración de los clientes y el alto costo de cambio disminuyen el poder de negociación de estos. Asimismo, Para el caso de enfermedades urológicas el uso de sustitutos es muy bajo.

c) Amenaza de nuevos competidores

Según Porter, mientras mayor sea la amenaza de nuevos competidores, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 4 se muestran los factores que la explican y su impacto sobre esta fuerza (Valor de la línea del promedio ponderado).

Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Criterios de Evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
17%	Efecto de la experiencia (curva de experiencia)	No importante						Muy importante	0,68
10%	Diferenciación del servicio	Poca						Alta	0,20
9%	Identificación de marca	Bajo						Alto	0,27
15%	Costos de cambio de tecnología	Bajo						Alto	0,60
17%	Necesidades de capital	Bajo						Alto	0,68
15%	Regulaciones gubernamentales	Fácil cumplimiento						Difícil cumplimiento	0,60
17%	Costo del cambio	Baja						Alta	0,85
100%	Promedio ponderado	Alta						Baja	3,88
Las barreras de entrada tienen un nivel medio alto (amenaza de entrada media baja), con un impacto que hace atractiva la industria.									

Fuente: Elaboración propia.

Efecto de la experiencia (curva de experiencia): Como se mencionó en el poder de negociación de los proveedores, en el Perú el número de médicos titulados especializados no alcanza a los 700 médicos para una población que a nivel nacional de 29,8 millones de habitantes, y tampoco podrían cubrir la demanda de la población de Lima metropolitana que alcanza a 9,8 millones de habitantes.

²⁶ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2012). http://www.ipsos.pe/Amas_de_casa_2012 - 15-06-2014.

Diferenciación del servicio e identificación de la marca: Como es de conocimiento general, el sector salud es bastante complejo, existe una especialidad para cada tipo de dolencia asociados a un sistema del cuerpo humano (ejemplo, sistema urinario) esta alta especialización requiere capacitación y experiencia; por lo cual este factor hace poco atractiva la industria. En el sector salud la imagen de marca no representa una gran barrera de entrada, esto debido a un débil nivel de fidelidad hacia una entidad prestadora de salud. Por lo tanto este factor tiene un impacto neutral en la industria.

Costos de cambio de tecnología: La constante actualización de la tecnología obliga a contar con las últimas tendencias del mercado y la inversión para esta tecnología es alta la cual se recupera en el largo plazo. Ocasionando con esto una barrera alta de entrada que hace atractiva la industria.

Necesidades de capital: Barrera de entrada media alta; hace atractivo al sector: implica una alta inversión inicial, así como inversiones a mediano plazo para cubrir necesidades de modernización.

Regulaciones gubernamentales y costo de cambio: El sector salud está altamente regulado, lo que implica una barrera media alta haciendo atractiva la industria. En el costo de cambio, la especialización en este sector hace que los costos del cambio sean muy elevados y las barreras de entrada alta, haciendo muy atractiva la industria.

Conclusiones: Las barreras de entrada tienen un nivel medio alto con un impacto que hace atractiva a la industria. Esto quiere decir, que existe una amenaza medio baja de entrada de nuevos competidores. Debido principalmente al efecto de la curva de la experiencia en los servicios especializados en salud y a las altas necesidades de capital para la entrada de nuevos competidores.

d) Amenaza de servicios sustitutos

A mayor amenaza de servicios sustitutos, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 5 se muestran los factores que la explican y su impacto sobre esta fuerza (Valor de la línea del promedio ponderado).

Tabla 5. Amenaza de servicios sustitutos

Peso	Criterios de Evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeño	1,00

20%	Costo de cambio de servicio	Bajo					Alto	0,60
25%	Valor / Precio de sustituto	Alto					Bajo	0,75
15%	Propensión del comprador al sustituto	Alta					Bajo	0,45
15%	Nivel de diferenciación del sustituto	Alto					Bajo	0,60
100%	Promedio ponderado	Alta					Baja	3,40

Los sustitutos en las condiciones actuales del mercado representan una fuerza de nivel medio alto (la amenaza de sustitutos es media baja), con un impacto que hace atractiva a la industria.

Fuente: Elaboración propia.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Según el plan estratégico institucional de la DISA V²⁷ la predisposición a la práctica de medicina no tradicional que algunos sectores presentan no afectan el acceso a los servicios de salud en Lima. Es por ello que este factor hace atractiva a la industria.

Costo de cambio de servicio y valor/precio de sustituto: Si bien los costos económicos son bajos, el costo del cambio en salud es alto para un paciente que viene recibiendo tratamiento tradicional. Los sustitutos no cumplen con las mismas funciones que los que ofrece el sector salud por lo tanto este factor es neutral en la industria. Si bien existe disponibilidad de sustitutos cercanos, la baja propensión del comprador a productos sustitutos es debido al alto costo del cambio

Propensión del comprador al sustituto: En el informe de Ipsos Apoyo Opinión y Mercado²⁸, el 53% y el 64% de las personas de los NSE C y D respectivamente suelen consumir productos derivados de plantas medicinales, pero en su gran mayoría son utilizados para problemas digestivos y en menor porcentaje para problemas urológicos o renales (6%), es por ello que este factor tiene un impacto neutral en el nivel de *atractividad* de la industria.

Conclusiones: Los sustitutos en las condiciones actuales del mercado representan una fuerza de nivel medio alto (la amenaza de sustitutos es media baja), con un impacto que hace atractiva a la industria. Es decir que el costo del cambio a productos sustitutos es alto debido al riesgo que implica dejar un tratamiento científicamente comprobado. Tradicionalmente la cultura de los peruanos los lleva a consumir productos sustitutos para problemas de menor importancia tales como problemas digestivos.

²⁷ DISA (Dirección de Salud V Lima - Ciudad) (2010). http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=13309. 14/06/2014.

²⁸ Ipsos Apoyo (2012). http://www.ipsos-apoyo.com.pe/opinion_publica - 15-06-2014.

e) Rivalidad entre los competidores existentes

Cuan mayor sea la rivalidad entre los competidores, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 6 se muestran los factores que la explican y su impacto sobre esta fuerza (Valor de la línea del promedio ponderado).

Número de competidores iguales: El sector salud en el Perú se desarrolla en dos sectores: el sector público o estatal, y el sector privado. No existen en este sector centros especializado en urología en la zona de Lima Norte, haciendo atractiva la industria.

Crecimiento relativo de la industria: La demanda de servicios de salud de calidad está incrementándose debido al crecimiento del poder adquisitivo de las personas, las cuales han aumentado el gasto en el cuidado de la salud en el Perú²⁹. Este incremento es del 4% respecto al año 2011 según el informe del INEI 2012.

Tabla 6. Rivalidad entre competidores existentes

Peso	Criterios de Evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Puntaje ponderado
22%	Número de competidores iguales	Grande						Pequeño	0,88
16%	Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	0,64
18%	Costo fijos	Alto						Bajo	0,36
22%	Características del servicio	<i>Commodity</i>						Especializado	1,10
22%	Barreras a la salida	Alto						Bajo	0,22
100%	Promedio ponderado	Alta						Baja	3,20
La rivalidad entre los competidores tiene un nivel medio bajo, con un impacto que hace atractiva a la industria.									

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de especialización de este servicio y sus características: La gran inversión que se requiere para poder ofrecer un servicio médico con una infraestructura moderna y equipos de vanguardia, hacen que este factor haga poco atractiva a la industria.

Características del servicio: En el sector salud las características del servicio son muy especializadas este factor es del nivel alto lo que hace al sector muy atractivo.

²⁹ ESAN (2013). <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/17/sistema-salud-modelos-prestacion-servicio/>. 17/10/2013 – 20/07/2014.

Barreras de la salida: En salud, económicamente son muy altas, haciendo poco atractiva la industria.

Conclusiones: La rivalidad entre los competidores tiene un nivel medio bajo, con un impacto que hace atractiva la industria. Pese a que las barreras de salida son muy altas, debido a la especialización del sector, ello hace poco atractiva la industria, esto se compensa con que no existen centros especializados en urología y que la demanda de servicios de salud de calidad viene incrementándose.

3.4 Evaluación global de las cinco fuerzas

En la tabla 7 se muestran las 5 fuerzas y su impacto sobre la evaluación global (Valor de la línea del promedio ponderado).

Tabla 7. Evaluación global de las cinco fuerzas

Peso	Fuerza a evaluar	Puntaje sin ponderar	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje ponderado
25%	Nuevos competidores	3,88						1,00
20%	Rivalidad entre competidores	3,20						0,80
10%	Amenaza de servicios sustitutos	3,40						0,40
20%	Poder de negociación de los clientes	3,34						0,80
25%	Poder de negociación de los proveedores	2,95						0,75
100%	Promedio ponderado							3,75
La industria es atractiva. La ventaja genérica se aplicará de manera enfocada.								

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la evaluación global nos indica un puntaje ponderado de 3,75, lo cual nos muestra que el entorno evaluado con las 5 fuerzas hace atractiva a la industria. Lo que nos permitirá aplicar la ventaja genérica de manera enfocada.

3.5 Conclusiones del análisis del microentorno

La evaluación del micro entorno nos indica que la industria es atractiva para la inversión basándonos en el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter. Como hemos analizado, el sector presenta altas barreras de entrada que impiden el ingreso de nuevos competidores, tales como fuerte inversión inicial, curva de experiencia y complejidad del sector. Asimismo, no existen competidores que ofrezcan servicios similares y los clientes tienen bajo poder de negociación debido a su baja integración. Finalmente los productos sustitutos no afectan el acceso a los servicios de salud en Lima.

Capítulo IV. Sondeo de mercado

1. Objetivos generales

- a. Determinar el tamaño actual del mercado meta de servicios de urología para la población de Lima Norte: Carabaylo, Ancón, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos.
- b. Estudio de la oferta actual del mercado. Número y características principales de los ofertantes actuales del servicio en la zona de Lima Norte, para determinar los probables vacíos de mercado con relación a la mezcla de precio y características del servicio.
- c. Identificar la necesidad latente de la población objetivo a cerca del tratamiento urológico.
- d. Analizar las características relevantes del mercado relacionadas con la incidencia y tipo de afecciones urológicas, precios actuales y precios potenciales de los servicios urológicos del mercado.
- e. Frecuencia de uso del servicio, cada cuanto tiempo se hacen un examen, cuánto están dispuestos a pagar.
- f. Potencial de mercado, número de hospitales en la zona.

2. Objetivos específicos

2.1 Oferta

El objetivo es conocer las diferentes propuestas que ofrece el mercado.

- a. Identificación de los principales ofertantes de servicios médicos que incluyen urología.
- b. Tamaño de los principales ofertantes según la población que atienden en urología.
- c. Atributos relacionados con el entorno donde se presta el servicio de los principales ofertantes que atienden en la especialidad de urología.
- d. Atributos relacionados con la calidad del servicio de análisis complementarios de los principales ofertantes que atienden en la especialidad de urología.
- e. Niveles de satisfacción de la población respecto de los servicios recibidos en la especialidad.

2.2 Demanda

El objetivo es determinar los tipos de clientes y las necesidades de servicios urológicos demandados a satisfacer.

- a. Estimar el número de personas que presentan problemas urológicos y su incidencia.
- b. Conocer los tipos de centros médicos demandados, precio promedio de la consulta en servicios urológicos y el precio que la población estaría dispuesta a pagar por dicha consulta.
- c. Porcentaje de personas que fueron tratados de enfermedades urológicas y necesitaron análisis complementarios e intervención quirúrgica.

- d. Estructura de los tipos de servicios (consultas, análisis complementario y/o cirugía) y atributos del centro de salud especializado en urología preferidos por la población.
- e. Medio publicitario preferido por la población para ubicar y conocer al centro de salud especializado en urología.

3. Metodología

3.1 Estudio de la oferta

3.1.1 Segmentación de la oferta

Con la finalidad de segmentar la oferta de competidores actuales en Lima Norte, se ha clasificado a dicha oferta según el sector al que pertenecen, al nivel socioeconómico que atienden, la ubicación geográfica dentro de Lima Norte, tipo de seguro de salud que ofrecen y si cuentan con un servicio integral en la especialidad de urología.

Establecimientos de Salud de Lima Norte	Sector	Nivel NSE	Ubicación Geográfica	Seguro de Salud	Integridad del Servicio Urológico
Hospital Cayetano - MINSA	Público	D y E	San Martín de Porres	Sistema Integral de Salud	No
Hospital Puente Piedra – Minsa	Público	D y E	Punte Piedra	Sistema Integral de Salud	No
Hospital Sergio Bernales – Collique	Público	D y E	Collique	Sistema Integral de Salud	No
Hospital Solidaridad de Comas	Público/Privado	D y E	Comas	No tiene	No
Hospital Solidaridad de Independencia	Público/Privado	D y E	Independencia	No tiene	No
Policlínico Solidario Comas	Público/Privado	C - D	Comas	No tiene	No
Centro de Salud Nuestra Señora de la Paz	Privado	D y E	Comas	No tiene	No
Clinica Jesus Del Norte – Complejo Hospitalario San Pablo	Privado	A-B y C	Independencia	Particular	No
Clínica Ricardo Palma del cono norte	Privado	A-B y C	Comas	Particular	No

Fuente: Entrevista a expertos

La segmentación nos muestra que en Lima Norte existen establecimiento de salud públicos y privados, el 66% atiende al nivel socioeconómico D y E y el 34% atiende al NSE A, B y C.

3.1.2 Investigación exploratoria

a) Fuente primaria de información

a.1 Entrevista a expertos

Con la finalidad de conocer la oferta de competidores actuales y potenciales en Lima Norte, se realizó una entrevista a expertos. Para esta entrevista se elaboró un cuestionario guía (véase el anexo 2) y se entrevistaron a ocho médicos urólogos, quienes laboran en diferentes establecimientos de salud tanto privados como estatales. Los médicos entrevistados tienen en promedio 10 años de experiencia (véase la relación de médicos entrevistados en el anexo 3).

Se estructuró un conjunto de 12 preguntas relacionadas con las diversas características atribuibles a los distintos centros de salud públicos y privados. Tales preguntas se relacionan con las varia-

bles de: experiencia de los médicos, número de pacientes atendidos por día, condición de las instalaciones, tiempos de espera, comunicación y comprensión del cliente.

a.2 Resultado de la entrevista con expertos

Para ver el resultado de la entrevista véase el anexo 4.

a.3 Conclusiones de la entrevista a expertos

Para un mejor análisis de la oferta existente se dividió la oferta en dos rubros: Competidores establecidos y competidores potenciales, siendo los competidores establecidos el conjunto de centro de salud ubicados en Lima Norte, y los competidores potenciales aquellos que podrían llegar a establecerse en Lima Norte.

Pacientes atendidos: Como resultado de la entrevista a los expertos podemos concluir que en promedio se atienden a 21 personas por día, teniendo un tope máximo de 40 pacientes (Hospital de la Solidaridad) por día y un mínimo de 12 pacientes por día) clínicas locales). En promedio se ofrece el servicio 8,8 horas por día 6 días a la semana.

Atributos de la oferta: Durante la entrevista se solicitó calificar algunos atributos de sus centros de labores a los profesionales de la salud, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta. En relación con las instalaciones de los centros de salud se obtuvo 6,3 en promedio, siendo 5 la calificación más baja (EsSalud) y 9 la más alta (Clínica privada).

En limpieza del establecimiento se obtuvo 7,6 siendo MINSA el centro de salud con la calificación más baja. La seguridad brindada obtuvo un 7,2 de calificación y seguidamente la comprensión hacia el cliente obtuvo un 7,5 siendo EsSalud nuevamente el de menor puntaje con 6 puntos. Finalmente la comunicación con el cliente obtuvo una calificación en promedio de 6,9.

Tiempo de espera: Para la competencia ya establecida en Lima Norte el tiempo de espera en promedio es de 157 horas. Y en los establecimientos de salud de los competidores potenciales en promedio el tiempo de espera es de 1,5 horas.

b) Fuente secundaria de información

Para realizar la evaluación de la oferta se han tomado datos del Registro Nacional de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo del Ministerio de Salud³⁰, Información

³⁰ MINSA (2014). Registro Nacional de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo Públicos y Pri-

de visitantes médicos y datos del INEI.

b.1 Identificación y características de la oferta actual

Existen 182 establecimientos de salud en Lima Norte, los cuales el MINSA los ha clasificado de acuerdo a sus niveles de complejidad, características funcionales comunes y entidades a las que pertenecen (tanto públicas como privadas). Véase el anexo 6.

La distribución es de la siguiente manera: 5 pertenecen a EsSalud, 8 al gobierno local, 1 al gobierno provincial, 61 al MINSA, 105 al sector privado, 1 a la Sanidad de la PNP y 1 a la Sanidad Naval. Asimismo, Lima Norte cuenta con 32 médicos urólogos para una población de 2,43 millones (la relación de los médicos se encuentra en el anexo 7), los cuales prestan servicios en 9 establecimientos de salud. Dichos establecimientos pertenecen al MINSA (3) y al sector privado (6) incluyendo los hospitales de la solidaridad. El precio promedio de las consultas para los hospitales del MINSA es de S/. 5 mientras que en el sector privado es de S/. 20, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8 Consultas urológicas según centro de salud

Establecimientos de Salud	Total de Médicos	Médicos Activos por día	Consultas efectivas por día	Precio de consultas (s/.)
MINSA	12	7	105	5
Hospital Cayetano - MINSA	5	3	45	5
Hospital Puente Piedra – Minsa	3	2	30	5
Hospital Sergio Bernales – Collique	4	2	30	5
Particular	20	9	230	20
Centro de Salud Nuestra Señora de la Paz	1	1	14	14
Clínica Jesús Del Norte – Complejo Hospitalario San Pablo	6	2	28	35
Clínica Ricardo Palma del Cono Norte	1	1	14	35
Hospital Solidaridad de Comas	7	2	80	9
Hospital Solidaridad de Independencia	3	2	80	9
Policlínico Solidario Comas	2	1	14	15
Total general	32	16	335	

Fuente: Entrevista a miembros de la institución.

Tabla 9 Atributos según centro de salud

Centro de Salud	A T R I B U T O S					
	Calificación de las instalaciones	Tiempo de espera de un paciente para la atención	Limpieza del Centro de salud	Seguridad del centro de salud	Comprensión del cliente	Comunicación con el cliente
Clínica Gonzales	5	7	6	6	7	7
Clínica Gonzales	5	7	8	8	8	7
Clínica la luz	9	8	9	8	9	8
Clínica la luz	7	8	10	9	8	6
Hospital de la Solidaridad	6	10	5	6	8	8
Hospital Sabogal	7	2	8	8	7	7
Hospital de la Solidaridad	6	7	8	8	8	6
Clínica Jesús del Norte	9	5	9	8	8	8
Hospital de Collique	6	10	6	5	7	7
Hospital Barton	3	1	7	6	5	5

Fuente: Entrevista a expertos.

b.2 Análisis de la densidad médica

Para determinar la cobertura que tiene la población según zona geográfica respecto de los servicios médicos en la especialidad de urología, se ha procedido a elaborar un indicador de densidad médica, calculado como el número de médicos de la especialidad por cada 10 mil habitantes.

Tabla. 10.

Densidad médica

Área geográfica	N° de médicos urólogos por c/10 mil hab.
Lima Metropolitana	0,34
Lima Norte	0,13
Lima resto	0,41

Fuente: Elaboración propia.

b.3 Conclusiones de la fuente secundaria

1. En la zona de Lima Norte existen 9 centros de salud que cuentan con la especialidad de urología, de los cuales 3 pertenecen al sector público y 6 al sector privado. Según la tabla 8, Consultas urológicas según centro de salud, la atención del sector privado participa con el 69% de las atenciones por día de las cuales un poco más de las dos terceras partes son realizadas por los Hospitales de la Solidaridad.
2. La densidad médica de Lima Norte representa un 39% de la densidad a nivel de Lima Metropolitana y 33% de la densidad del resto de zonas de Lima metropolitana. La importante diferencia en los niveles de densidad es un fuerte indicador de un déficit de oferta de especialistas médicos urólogos de la zona de Lima Norte. Es decir, para llegar al promedio de Lima Metropolitana la zona de Lima Norte debería incrementar su disponibilidad de

especialistas, desde un número de 32 en la actualidad a 98 manteniendo la población actual constante.

3. El precio promedio de la oferta de servicios urológicos en el Lima Norte es de S/. 20, donde el precio más alto por consulta es de S/. 35 y el precio más bajo de S/. 9 correspondientes a los Hospitales de la Solidaridad.

3.1.3 Conclusiones del estudio de la oferta

Se deduce del análisis de la oferta que existe una carencia de médicos urólogos en Lima Norte. Solo nueve centros de salud brindan el servicio de urología para una población de 2,43 millones de habitantes, es decir, un médico urólogo por cada 65 mil personas aproximadamente. Considerando las condiciones actuales de población y nivel de ingreso, para alcanzar la densidad médica de Lima metropolitana sin considerar a Lima Norte sería necesario contar con 66 médicos urólogos adicionales en dicha zona.

3.2 Estudio de la demanda

3.2.1 Investigación concluyente

Se realizó la investigación de mercado del tipo concluyente tomando una muestra representativa dentro de la población de Lima Norte. La encuesta incluyó preguntas cerradas³¹ y se aplicó de manera directa a una muestra aleatoria en: La Av. Túpac Amaru (Cerca del Hospital de la Solidaridad del Distrito de Comas), en los alrededores del Centro Comercial Mega Plaza ubicado en la Av. Alfredo Mendiola, en los alrededores del Hospital de la Solidaridad de Puente Piedra, en los alrededores de la Av. Carlos Izaguirre del distrito de los Olivos, a personas que se encontraban en su puesto de trabajo sea, bodegas, fotocopiadoras, quioscos, pequeños restaurant y a personas de los comedores populares entre otros. Véase la encuesta en el anexo 8.

3.2.2 Tamaño de la muestra

Cálculo de la muestra

N	2.430.000,00	Población total del Cono Norte
Z	1,96	Desviación estándar
p	0,50	Proporción de la población a estudiar
q	0,50	1-p
E	0,05	Error
n	384,10	Número de muestra

Donde:

³¹ Anexo 7. Encuesta.

N = Tamaño de la población.

Z = Desviación estándar: Para un nivel de confianza del 95,5%.

p = Proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar.

q = 1-p.

E = Margen de error que estamos dispuestos a aceptar 5%.

3.2.3 Resultado de la encuesta

Para ver el resultado de la encuesta véase el anexo 8.

3.2.4 Estimación de la demanda

El cálculo de la demanda actual se basa en el resultado de las encuestas realizadas y las siguientes variables:

- Total de habitantes en Lima Norte.
- Porcentaje de habitantes mayores de edad.
- Porcentaje de habitantes de los NSE C y D.
- Porcentaje de la población que ha consultado a un urólogo.
- Porcentaje de los pobladores que han presentado problemas urológicos.
- Porcentaje que luego de una consulta médica necesitaron análisis complementarios.
- Porcentaje de las personas que derivan en una cirugía.

Tabla 11. Estimación del mercado potencial

VARIABLES DE POBLACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
Total de habitantes en Lima Norte		2.349.000
Porcentaje de la población mayor a 19 años	65%	
Total de habitantes en Lima Norte mayores a 19 años		1.526.850
Porcentaje de la población de los NSE C y D	75%	
Total de habitantes en Lima Norte mayor a 19 años de los NSE C y D		1.142.084

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de consultas médicas: La demanda anual de consultas médicas es igual al “total de habitantes mayores a 19 años de los NSE C y D” multiplicado por el “porcentaje de la población que ha presentado problemas urológicos” (pregunta 3). En total, 459.803 personas.

Tabla 12. Estimación de la demanda de consultas

VARIABLES DE POBLACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
Total de habitantes en Lima norte mayor a 19 años de los NSE C y D		1.142.084

Porcentaje de la población que presenta problemas urológicos (pregunta 3)	61%	
Porcentaje de la población que ha consultado a un urólogo (pregunta 1)	66%	
Demanda de consultas urológicas		459.803

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de análisis complementarios: Es igual al “total de la demanda de consultas urológicas” multiplicado por el “porcentaje de personas que requirieron un análisis complementario” (pregunta 8).

Tabla 13. Estimación de la demanda de análisis complementarios

Variables de población	Porcentaje	Total
Demanda de consultas urológicas		459.803
Porcentaje de la población que requirió análisis complementarios (pregunta 8)	97%	
Demanda de análisis complementarios		444.262

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de cirugías: Es igual al “total de la demanda de consultas urológicas” multiplicado por el “porcentaje de las personas que derivan en una cirugía” (pregunta 10).

Tabla 14. Estimación de la demanda de cirugías

Variables de población	Porcentaje	Total
Demanda de consultas urológicas		459.803
Porcentajes de las personas que derivan en una cirugía (pregunta 10)	7,69%	
Demanda de cirugías		35.359

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5 Conclusiones de la demanda

Del total de la población encuestada el 59% ha presentado problemas urológicos, teniendo la misma incidencia entre ambos sexos.

Tipo de afecciones: Dentro del tipo de afecciones urológicas podemos apreciar que las infecciones urinarias son las de mayor incidencia con 49%, seguidas por los cálculos renales con 18% y enfermedades de la próstata con 14%. Las mujeres presentan un 65% de incidencia en infecciones urinarias contra un 33% de los hombres. Por otra parte, los hombres presentan una incidencia del 28% en enfermedades relacionadas con la glándula prostática.

Afecciones urológicas	Porcentaje
Infección urinaria	48,87%
Cálculos renales	17,67%
Próstata	13,53%
Otros	8,27%
ETS	5,26%
Infertilidad	3,38%
Prepucio	2,63%
Disfunción sexual	0,38%
Total general	100,00%

Satisfacción de la demanda actual: En la actualidad las personas con problemas urológicos acuden mayormente a los hospitales de la Solidaridad en un 37%, seguido por EsSalud con un 22% y clínicas particulares con un 20%.

Lugar de atención	%
Hospital de la Solidaridad	37,59%
EsSalud	21,80%
Clínica particular	20,30%
Posta médica	12,78%
Otros	3,01%
Centro Médico Municipal	2,63%
MINSA	1,13%
Hospitales de FF.AA.	0,38%
No precisa	0,38%
Total general	100,00%

Precio: El precio por consulta oscila entre 5 a 10 soles y las personas son atendidas en su mayoría (83%) por un médico especialista en urología.

Análisis complementario del servicio: El 97% de personas requieren un análisis complementario, el examen de orina tiene una mayor incidencia tanto en hombres como en mujeres con un total del 32%. Para el urocultivo las mujeres presentan una mayor demanda con un 13% mientras que los hombres presentan una demanda del 10% en ecografías prostáticas. Únicamente el 8% de las personas encuestadas derivaron en una intervención quirúrgica siendo los hombres los de mayor incidencia con un 60%. El 71% de la población encuestada recomienda el lugar en donde se atendió, siendo el Hospital de la Solidaridad el más recomendado.

Seguro para atención médica: El 50% de la población encuestada no cuenta con ningún tipo de seguro médico. De total de la población que cuenta con seguro médico el 75% cuenta con EsSalud.

Oportunidad latente: El 99% de la población encuestada manifestó su interés de contar con un centro de salud especializado en enfermedades urológicas. Las enfermedades con mayor demanda son las infecciones urinarias (32%), cálculos renales (28%) y problemas con la glándula prostática (18%). Los exámenes complementarios con mayor demanda en las mujeres es el examen de orina con un 28% y en los hombres es la ecografía prostática con un 23%. Contar con médicos especialista es el atributo más valorados para el centro de salud especializado en enfermedades urológicas con un 17%. Entre el 13% y 10% se encuentra otros atributos también valorados como confiabilidad, rapidez, horario extendido, buenas instalaciones, seguridad, limpieza, información por internet.

A la consulta por el precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por la consulta médica en el Centro de salud especializado en enfermedades urológicas 45% estaría dispuesto a pagar entre 21-30 nuevos soles y la radio es el medio de publicidad preferido por la población encuestada con un 37% para informarse.

4. Conclusiones generales

- El tamaño actual del mercado potencial de Lima Norte es de 1.142.084 personas de los cuales el mercado objetivo es de 459.803.
- En Lima Norte la oferta actual está distribuida en dos rubros: Sector público (3 hospitales MINSA) y sector privado (6 clínicas) incluyendo los hospitales de la solidaridad, lo cual significa una oferta total de 32 médicos urólogos para una población de 2,43 millones de habitante.
- De acuerdo al estudio de mercado se concluye que la afecciones urológicas con mayor incidencia son las infecciones urinarias (49%), seguidas por los cálculos renales (18%) y las enfermedades de la próstata (14%), lo cual cubre el 81% de las afecciones urológicas.
- Actualmente la población que presentan algún problema urológico acude mayormente a los Hospitales de la Solidaridad (37%), a EsSalud (22%) y Clínicas particulares (20%), el precio por consulta oscila entre 5 y 10 soles, y son atendidas en su mayoría por un médicos especialista en urología.
- La frecuencia con la que se realizan algún tipo de examen urológico oscila entre una vez a la año (48%), cada dos años (12,8%), otra frecuencia (25%).

- Del estudio de la demanda concluimos que las personas estarán dispuestas a pagar por el servicio de urología privado entre 21-30 soles (45%), entre 10-20 soles (42%) y más de 31 (12%).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Alcance

En este capítulo vamos a definir la estructura sobre la cual se van a elaborar los planes de las distintas áreas del centro de salud especializado en enfermedades urológicas. Definiendo las líneas de acción de la gestión operativa de la empresa.

2. Visión

Hacer de URÓLOGOS CENTER el centro de salud urológico preferido por Lima Norte que brinda con calidez humana un servicio eficiente y confiable a todos sus clientes.

3. Misión

Brindar un servicio de diagnóstico eficaz con equipos modernos a personas con problemas urológicos que buscan el restablecimiento de su salud con una buena atención médica. Lograr el reconocimiento y la recomendación de nuestros clientes gracias a la calidad de nuestros servicios, brindado a precios razonables, y a nuestro compromiso de mejorar el conocimiento de la población sobre su salud. Capacitar a nuestros colaboradores y brindarles un entorno laboral positivo. Obtener resultados positivos y superiores al promedio del mercado.

Tabla 15. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
1. Clientes	Personas con problemas urológicos que buscan preservar y restablecer su salud.
2. Servicio	Buena atención, diagnóstico y tratamiento eficaces.
3. Mercado	Población de Lima Norte.
4. Tecnología	Equipos modernos para diagnósticos confiables y precisos.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Lograr resultados positivos y superiores al promedio del mercado.
6. Filosofía	Calidad a precios razonables
7. Auto concepto	Reconocido y recomendado por sus clientes.
8. Preocupación por la imagen pública	Sensibilidad por la salud de la población, con campañas de concientización.
9. Preocupación por los empleados	Personal capacitado y motivado en un entorno laboral positivo.

Fuente: Elaboración propia.

4. Valores

La empresa tendrá como principales valores:

- Respeto al individuo en su condición especial de paciente.

- Responsabilidad frente al paciente por la atención médica, exámenes y tratamientos recomendados.
- Excelencia en el servicio basada en una actualización permanente de los conocimientos y prácticas.
- Confidencialidad: Reserva de la información médica de nuestros clientes.
- Honestidad y transparencia en el trato con nuestros clientes.

5. Objetivos estratégicos

Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar resultados financieros positivos al final del segundo año de operaciones.

Variable estratégica	Corto Plazo (1Y)	Mediano Plazo (2Y-3Y)	Largo Plazo (4Y-5Y)
R1. EBITDA	20%	21%	25%
R2. ROE	15%	16%	17%

Objetivos de crecimiento

- Alcanzar en el primer año de operaciones el 1% del mercado meta de servicios de atención en consulta y análisis complementarios y el 3% al cabo de 5 años de operaciones.

Variable estratégica	Corto Plazo (1Y)	Mediano Plazo (2Y-3Y)	Largo Plazo (4Y-5Y)
C1. Participación de mercado	5%	6%	7,5%
C2. Variedad de servicios ofrecidos	95%	97%	99%

Objetivos de supervivencia

- Lograr el reconocimiento y recomendación del 50% de las personas atendidas en el primer año.

Variable estratégica	Corto Plazo (1Y)	Mediano Plazo (2Y-3Y)	Largo Plazo (4Y-5Y)
S1. Índice de satisfacción	90%	95%	100%
S2. Número mínimo de consultas diarias	>=19	>=20	>=21

Objetivos, oportunidades y amenazas

Esta matriz nos permite identificar aquellos objetivos estratégicos que cuentan con un entorno favorable, las oportunidades son mayores a las amenazas. Y nos permite centrar nuestros esfuerzos en aquellos objetivos estratégicos donde el entorno no es muy favorable.

Tabla 16. Matriz objetivos estratégicos vs. oportunidades y amenazas

	Objetivos estratégicos					
	R1. EBITDA	R2. ROE	C1. Participación de mercado	C2. Variedad de servicios ofrecidos	S1. Índice de satisfacción	S2. Número mínimo de consultas diarias
OPORTUNIDADES	15	15	11	3	2	9
1. Estabilidad política y jurídica.	1	1	0	0	0	0
2. PBI e inflación	1	1	0	0	0	0
3. Importación de equipo médico	1	1	1	1	0	0
4. Tamaño de la población de Lima Norte.	1	1	1	0	0	1
5. Edad de la población.	1	1	1	1	0	1
6. Niveles socioeconómicos	1	1	1	0	0	1
7. Tecnología médica.	1	1	1	1	1	0
8. Internet y redes sociales	1	1	1	0	0	1
9. Residuos Sólidos	1	1	0	0	0	0
10. Gasto per cápita en salud	1	1	1	0	0	1
11. Pobreza	1	1	1	0	0	1
12. Morbilidad en enfermedades urológicas	1	1	1	0	0	1
13. Ineficiencia en el sector salud del Gobierno actual	1	1	1	0	1	1
14. Reglamento de establecimientos de salud	1	1	0	0	0	0
15. Mecanismos de asociación público-privadas	1	1	1	0	0	1
AMENAZAS	2	2	2	0	2	2
1. Importancia del sector Salud para el Gobierno actual	1	1	1	0	1	1
2. Presupuesto del sector público en salud.	1	1	1	0	1	1
TOTAL	13	13	9	3	0	7

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, para el centro de salud especializado en enfermedades urológicas el objetivo estratégico de sobrevivencia ‘**S1. Índice de satisfacción**’ tiene un valor cero lo cual nos indica que este objetivo estratégico requiere de mayor esfuerzo dado que las oportunidades de cumplir el objetivo son iguales a las amenazas de no cumplir el objetivo. Respecto al objetivo de crecimiento ‘**C2. Variedad de servicios ofrecidos**’ si bien tiene un valor positivo tiene menos oportunidades respecto a los objetivos de rentabilidad.

6. Cadena de valor

Con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva del centro de salud especializado en enfermedades urológicas, a continuación describimos las actividades de la empresa.

Tabla 17. Cadena de valor

Dirección General y de Recursos Humanos Fomenta la cultura del servicio al cliente, mantiene al personal capacitado y motivado para la prestación del servicio.					
Organización Interna y Tecnología Es la tecnoestructura de la organización, administra, contabiliza y lleva las finanzas, es la encargada del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.					
Infraestructura y ambiente Consultorio médico, Laboratorio, Sala de procedimientos					
Abastecimiento Compra de Insumos para procedimientos médicos especializados					
Marketing y ventas Publicidad, promoción, recomendaciones de médicos asociados, recomendaciones de los pacientes atendidos (Marketing boca a boca)	Personal de contacto Médicos especialista en urología, enfermeras, laboratorista, técnicas, recepcionista	Soporte físico y habilidades Historias clínicas computarizadas, resultados médicos vía web, equipos moderno, camillas, batas, recetas, brochures	Prestación Consultas Clínicas, Procedimientos quirúrgicos complementarios y análisis Clínicos complementarios	Cliente Personas que tienen algún problema urológico.	Otros clientes Pacientes que se encuentran en el mismo tiempo en espera de recibir un servicio en el centro de salud

Margen de servicio

Fuente: Elaboración propia basada en Alonso (2008).

6.1 Actividades primarias

- **Marketing y ventas:** Actividades de alto impacto positivo.
- **Servicios de facilitación**
 - a) **Información:** - Antes de la consulta o examen, se asignarán en ese puesto personal que demuestre fluidez y claridad en el habla con un tono de voz cálido, el personal tendrá disponible de manera clara, para facilitar su transmisión, información permanentemente actualizada de los horarios del personal médico, programación de citas y exámenes, precios y tarifas.
 - Durante la consulta o examen, todo el seguimiento programado en el Plan de *Marketing* producirá un flujo de información sobre el paciente que reducirá la tasa global de fallos en la atención médica (tratamientos inadecuados o procedimientos inadecuados).
 - Después de la consulta o examen, se contará con un sistema flexible de programación de nuevas citas acorde con las necesidades del paciente.
 - b) **Citas:** Definir un protocolo de atención para la atención de llamadas con disponibilidad permanente en el horario, contar con un sistema de mensajería automatizado que permita devolver las llamadas.
 - c) **Facturación:** Se brindará un detalle claro e inteligible para el paciente.
- **Servicios de mejora**
 - a) Orientación al paciente, mejorar el entorno del paciente para facilitar su disposición frente a la atención médica (fomentar una escucha activa).

b) Hospitalidad, se brindarán facilidades complementarias durante la permanencia del paciente que nuestros competidores directos no brindan.

- **Personal de contacto**

Se preverá la selección del personal considerando además de sus habilidades profesionales su nivel de empatía con los demás, como criterio de selección.

- **Soporte físico y habilidades**

La configuración del soporte físico estará orientado a que el paciente se sienta cómodo, tanto a nivel físico (mobiliario ergonómico) cuanto a la ambientación de luz y sonido.

- **Prestación**

En la selección inicial del personal se empleará criterios directamente relacionados con su calidad profesional, especialmente por la referencia e historial de los profesionales. Adicionalmente, se ha previsto contar con una encuesta de satisfacción para el monitoreo de la calidad. Esto permitirá la prestación de un servicio idóneo para la satisfacción del cliente en todas sus dimensiones (seguro, pertinente y continuo).

- **Cliente**

Se prevé la actuación sinérgica del personal que interactúa con los pacientes, de manera que el comportamiento atípico de alguno de ellos sea comunicado a todos los puntos de contacto para un adecuado tratamiento.

- **Otros clientes**

El material de entretenimiento y entremés sea diverso en la sala de espera (revistas, agua, café, infusiones), facilitando la convivencia entre los pacientes.

6.2 Actividades secundarias

- **Dirección General y de Recursos Humanos**

Liderada por el director médico del centro de salud, fomenta la cultura del servicio al cliente, mantiene al personal capacitado y motivado para la prestación del servicio. La cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa.

- **Organización interna y tecnología**

Encargada de la administración y finanzas del centro de salud, desde aquí se mejoraran los

procesos internos, organizándolos para facilitar la prestación del servicio, esta área se encargará de investigar sobre nuevos equipos a utilizar para la prestación del servicio.

Tecnologías de la información: Sistemas de registro de pacientes y de servicios, acceso a sistemas de información orientadas al servicios de salud, sistemas de comunicación y fidelización (correo electrónico, *facebook*).

Tecnología médica: Equipamiento moderno para (laboratorio, ecografía prostática, urocultivo, biopsia, urodinamia, cistoscopia, ecografía renal).

- **Infraestructura y ambiente**

El espacio físico donde tiene lugar la prestación del servicio debe estar siempre muy aseado y en un constante mantenimiento. La prioridad en esta área es contar con personal que este controlando los aspectos donde corregir, limpiar y la reponer.

- **Abastecimiento**

Contar con un plan de acción para cubrir oportunamente los requerimientos de los demás eslabones para lograr una eficiente y eficaz prestación del servicio.

Localización: Ubicación física de los espacios para almacenar los insumos de acuerdo a las normas los insumos deben estar almacenados bajo estrictas medidas de control.

Condiciones de almacenamiento: Condiciones de temperatura, humedad y exposición a la luz.

- **Margen del servicio**

La percepción del cliente sobre el servicio recibido debe ser controlada por la organización a fin de que los esfuerzos se centren en la mejora continua para incrementar la satisfacción del cliente.

7. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO

Con la finalidad de determinar el potencial de los recursos y capacidades en búsqueda de ventajas competitivas e implementar las estrategias competitivas eficientes, se utilizará la matriz VRIO; la cual se desarrolla a continuación.

Tabla 18. Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Tipo	V	R	I	O	Resultado
Médicos especialistas	Humano	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Diseño único de las instalaciones	Infraestructura	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Equipos modernos	Tecnológico	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Atención calidad	Humano	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva

						Sostenible
Confiabilidad	Gestión	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible
Complementariedad de la atención (Servicio integral)	Gestión	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible
Servicios de facilitación y mejora	Gestión	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible

8. Ventaja competitiva

De acuerdo al análisis VRIO la principal fuente de ventaja competitiva es la complementariedad de la atención, es decir, tener en un mismo establecimiento los servicios necesario para un diagnóstico acertado y un tratamiento efectivo, considerando que esto genera valor para los pacientes debido a la intimidad de esta especialidad médica; la atención de calidad de todo el personal genera sinergias con el paciente y valor para la organización; los servicios de facilitación y mejora en concordancia con el diseño único de sus instalaciones permitirán al paciente tener una sensación de comodidad, tranquilidad lo cual generará confianza en la organización y en su personal tanto médico como administrativo. Los médicos especialistas son un recurso que pueden generar ventaja competitiva temporal, para poder mantener esta ventaja es necesario invertir en la retención de talentos dentro de la organización. Contar con equipos modernos es una ventaja competitiva temporal, por lo que es necesario contar con un plan de renovación tecnológica.

9. Estrategia competitiva genérica

La estrategia genérica (basados en Michael Porter) que URÓLOGOS CENTER seguirá es el enfoque basado en diferenciación. Es decir, ofreceremos nuestros servicios a un segmento de mercado con una mejor relación calidad-precio respecto a la competencia.

9.1 Ratio calidad/precio

En la siguiente tabla, se muestran la valoración del conjunto de atributos que definen el servicio médico, correspondiente a diversas entidades de salud. En términos de competidores directos ya establecidos, el centro urológico (URÓLOGOS CENTER) tiene como tales al Hospital de la Solidaridad y a la Clínica Jesús del Norte.

El puntaje total obtenido por cada entidad ha sido ponderado por la importancia relativa de cada atributo. Así al dividir el puntaje total ponderado entre el precio promedio de la consulta, obtenemos el ratio calidad/precio.

Tabla 19. Ratio calidad/precio competidores y URÓLOGOS CENTER

Centro de Salud	A T R I B U T O S										Precio	Ratio Calidad / Precio
	Calificación de las instalaciones	Tiempo de espera de un paciente para la atención	Limpieza del Centro de salud	Seguridad del centro de salud	Comprensión del cliente	Comunicación con el cliente	Imagen	Relaciones con el cliente (paciente)	Localización	Puntaje Total Ponderado		
Clínica Gonzales	5	7	7	7	7.5	7	6	6	7	6.64	19	0.35
Clínica la Luz	8	8	9.5	8.5	8.5	7	7	6	7	7.78	40	0.19
Hospital Sabogal	7	2	8	8	7	7	3	4	5	5.33	1	5.33
Hospital de la Solidaridad	2	3	4	4	3	3	2	1	2	2.61	9	0.29
Clínica Jesús del Norte	9	5	9	8	8	8	6	6	6	7.06	30	0.24
Hospital de Collique	6	10	6	5	7	7	3	3	3	5.83	1	5.83
Hospital Barton	3	1	7	6	5	5	3	3	3	3.72	1	3.72
Centro Urologos S.A	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9.17	30	0.31
Ponderador	11.11%	16.67%	11.11%	5.56%	16.67%	5.56%	11.11%	11.11%	11.11%	100%		

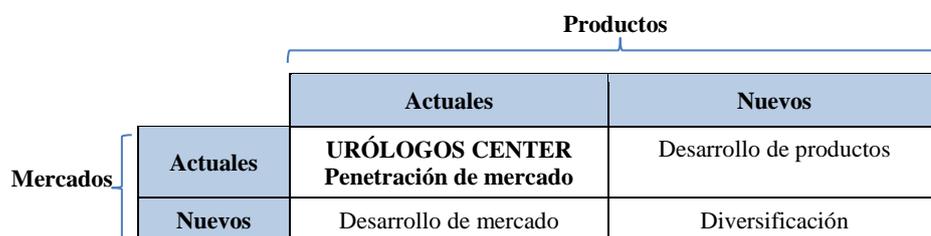
Fuente: Entrevista a expertos.

La evaluación comparativa de dichos ratios arroja, para el segmento objetivo de este plan, que URÓLOGOS CENTER poseerá el mejor ratio calidad/precio por encima del Hospital de la Solidaridad y de la Clínica Jesús del Norte, los competidores más cercanos.

Esta posición ventajosa se verá reforzada por el hecho que el hospital de la solidaridad está enfocado a un sub segmento diferente del subsegmento de URÓLOGOS CENTER. Respecto de la clínica Jesús del Norte aun cuando el sub segmento sea similar, la distancia del ratio calidad/precio será mayor y a favor de URÓLOGOS CENTER.

10. Estrategia de crecimiento

Dado que se trata de una iniciativa empresarial nueva nuestro ingreso al mercado lleva consigo una estrategia natural inicial de supervivencia; para pasar a la fase de penetración de mercado y ubicarnos rápidamente en el ciclo de vida de emprendimiento.



11. Conclusiones

- Del análisis de la cadena de valor se concluye que el núcleo de la fuente de ventaja competitiva estará basado en el personal de contacto y en la prestación del servicio médico especializado.
- Las sinergias de considerar simultáneamente, junto a las dos actividades anteriores, a las

actividades de *marketing* y del soporte físico, proporcionarán mayor solidez a la ventaja competitiva.

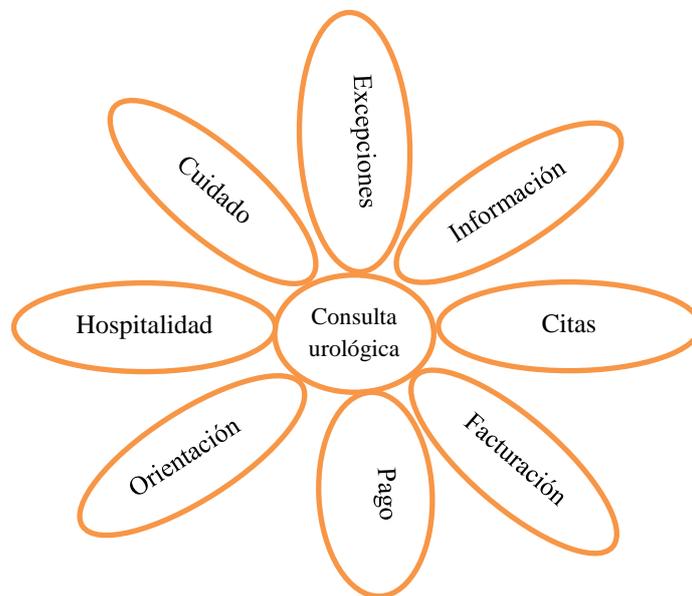
- Del análisis VRIO se concluye que la principal fuente de ventaja competitiva es la complementariedad de la atención, es decir, tener en un mismo establecimiento los servicios necesarios para un diagnóstico acertado y un tratamiento efectivo
- La estrategia genérica a adoptar, enfoque basado en diferenciación, implicará ofrecer un conjunto de características o prestaciones de servicio a los clientes, pero a precios menores frente a competidores más sofisticados, aunque a precios mayores frente a competidores con menor nivel de diferenciación.
- Frente a los competidores más sofisticados, la ventaja a obtener se expresará en un precio más bajo.
- Frente a los competidores de precios más bajos, la ventaja a obtener se expresará en una mejor relación calidad-precio.

Capítulo VI. Plan de *Marketing*

1. Descripción del servicio

Para la descripción del servicio del centro de salud especializado en urología vamos a utilizar el esquema de Lovelock (2008), de la flor del servicio el cual amplía el concepto del servicio diferenciándolo en servicio básico y servicio complementario. Siendo el servicio básico el centro de la flor y los pétalos los servicios complementarios.

Gráfico 1. La flor del servicio



Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock (2008).

1.1 Servicio básico

Brindamos en nuestro centro de salud especializado atención médica para la prevención, diagnóstico y tratamiento de las afecciones de salud de naturaleza urológica de la población de Lima Norte. Contamos con subespecialidades por edad del paciente, permitiendo un servicio diferenciado.

1.2 Servicio complementario

De acuerdo a la flor del servicio descrita por Lovelock, los servicios complementarios se pueden clasificar en servicios de facilitación y servicios de mejora. El primero se requiere para la prestación del servicio o auxilian en el uso del servicio básico y el segundo permite agregar valor para el cliente.

1.2.1 Servicio de facilitación

a) Información

- Antes de la consulta o examen

En la recepción o vía telefónica, se dará información sobre: Horarios de los médicos, fecha de citas, programación de citas y exámenes, prerequisites para los exámenes y tarifas.

- Durante la consulta o examen

Durante la consulta se realiza la anamnesis médica al paciente para obtener datos útiles para formular el diagnóstico y tratar al paciente.

Durante el examen se verifica el cumplimiento de los prerequisites para realizar el examen, preparar al paciente de acuerdo al protocolo establecido y etiquetar las muestras de acuerdo al procedimiento.

- Después de la consulta o examen

Programar siguiente cita, derivar a especialista, derivar a examen solicitado por el médico, hacer seguimiento al paciente.

b) Citas

- Por teléfono: Central telefónica con disponibilidad permanente en el horario.
- Medios electrónicos: facilitar la programación de citas por medios electrónicos.
- En persona: Programación de citas.

c) **Facturación:** El proceso de facturación será automatizada, en donde se detalla el costo por consulta, procedimientos, exámenes complementarios e impuestos.

d) **Pago:** El pago se podrá realizar tanto en efectivo como con tarjetas de crédito/tarjeta de débito.

1.2.2 Servicio de mejora

a) **Orientación al paciente:** Se asesorará a los clientes con la finalidad de ayudarlos a entender mejor sus necesidades médicas para orientarlos y derivarlos al especialista correspondiente. Con personal especializado que le brindará un trato cálido y respetuoso.

b) **Hospitalidad:** Se brindará instalaciones cómodas y adecuadas con una sala de espera la cual contará con surtidor de agua, revistas, entretenimiento y servicios sanitarios. Los consultorios estarán debidamente equipados para brindar comodidad y confort al paciente.

- c) **Cuidado:** Seguridad en la puerta del centro de salud, instalaciones limpias ordenadas y señalizadas.
- d) **Excepciones:** Ambulancias por medio de convenios, derivaciones a otros centros de salud con mayor capacidad para operaciones y exámenes no convencionales.

2. Objetivos del Plan de *Marketing*

2.1 Objetivos cuantitativos

Objetivo	Indicador	Corto Plazo (1Y)	Mediano Plazo (2Y-3Y)	Largo Plazo (4Y-5Y)
a. Nivel de ventas	Volumen de ventas	1,26M	1,5M	1,9M
b. Participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado	5%	6%	7,5%
c. Satisfacción del cliente	Porcentaje de cliente satisfecho	95%	97%	99%
d. Variedad de servicios	Nº de servicios actuales / Nº de servicios al final del largo plazo	75%	81%	94%

a. Nivel de ventas

El nivel de ventas para el primer año será de S/. 1,23 millones de soles, trabajando al 65% de nuestra capacidad instalada, en los siguientes dos años esperamos alcanzar un nivel de ventas de S/. 1,5 millones y S/. 1,9 millones para los siguientes 2 años.

b. Participación de mercado

De acuerdo a nuestro objetivo estratégico y a la estimación de la demanda de consultas del estudio de mercado, en el primer año vamos a captar el 1% del mercado el cual equivale a 19 clientes diarios.

c. Satisfacción del cliente

- Índice general de satisfacción. Este índice deberá ser monitoreo de manera continua para obtener señales oportunas sobre la calidad del servicio.

Índice general de satisfacción = [(número de pacientes con recomendación favorable) * 3 – (número de pacientes con recomendaciones desfavorables) * 7] / (Total de pacientes atendidos por periodo). Este indicador se conseguirá mediante una encuesta al final del tratamiento de los pacientes, consultándoles si recomendarían a otros pacientes los servicios del centro urológico.

- Para medir la satisfacción de los clientes usaremos los siguientes atributos:

Atributos
Rapidez
Confiabilidad
Buenas instalaciones
Limpieza
Amplitud de horario de atención
Seguridad
Médicos especialistas
Comprensión del cliente
Envío de información por Internet

d. Variedad de servicios

La variedad de servicios que se van a ofrecer en el centro de salud se ha subdividido en tres rubros consultas médicas, análisis clínicos y otros servicios.

Variedad de servicios

Servicios	75%	81%	94%
1. Consultas médicas			
Urología pediátrica	x	x	x
Urología general	x	x	x
Urología oncológica		x	x
2. Análisis clínicos			
Examen de Sangre	x	x	x
Ecografía prostática	x	x	x
Urocultivo	x	x	x
Examen de orina	x	x	x
Biopsia	x	x	x
Urodinamia	x	x	x
Cistoscopia	x	x	x
Espermatograma	x	x	x
Ecografía Renal	x	x	x
Antígeno Prostático Específico (PSA)	x	x	x
3. Otros servicios			
Cirugía estética (de día)			x
Litotricia			x
Sala de Operaciones			

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Objetivo cualitativo fundamental

Brindar un servicio especializado a nuestros pacientes para solucionar sus problemas de salud urinarios con médicos especializados y con la ayuda de equipos modernos.

3. Formulación de la estrategia de *marketing*

3.1 Estrategia de segmentación

Entendiendo que la segmentación es un proceso para identificar grupos homogéneos dentro de una población determinada, para el centro de salud especializado en urología se van a usar las variables tales como: demográfica, geográfica, psicográfica y conductual, de acuerdo a lo definido por Kotler y Armstrong (2008).

- a) **Demográfica:** Hombres y mujeres mayores de edad.
- b) **Geográfico:** Personas que vivan en Lima Norte de Lima Metropolitana y áreas de influencia.
- c) **Psicográfico:** Personas de los NSE C y D, que cuenten o no con un seguro de salud.
- d) **Conductual:** Personas que buscan tanto prevenir como atender problemas de salud urológicos (problemas urinarios, problemas de próstata y estética).

3.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento del centro de salud es ser recordado como un centro de salud especializado en enfermedades urológicas que ofrece la mejor calidad-precio del mercado en Lima Norte. El segmento elegido no cuenta con competidores directos que ostente un posicionamiento similar, es decir URÓLOGOS CENTER ocupará una posición desocupada dentro de la mente del consumidor objetivo.

4. Estrategias competitivas de *marketing*

URÓLOGOS CENTER seguirá una estrategia de nicho de mercado, es decir, nos concentraremos en brindar servicios especializados a un segmento de mercado (basado en la estrategia de segmentación). El objetivo será conocer a profundidad las necesidades de nuestro mercado meta a fin de ser capaces de satisfacerlas mejor que los competidores diversificados.

5. *Mix de marketing*

5.1 Producto

a. Clasificación del producto

El producto que el centro de salud especializado en urología ofrecerá a sus clientes se clasifica como productos de especialidad.

b. Determinación de la estrategia de marca

La marca que hemos elegido para el centro de salud especializado en urología es URÓLOGOS CENTER, elegimos este nombre por las siguientes ventajas:

- Su fácil asociación de los servicios especializados ofrecidos.
- Llevar a la mente los atributos del servicio.
- Resaltar la seriedad y el profesionalismo del servicio.

5.2 Precio

a. Objetivo de fijación de precios

La fijación de precios se realizará basada en el valor del servicio. Nuestro objetivo es ofrecer una

relación calidad-precio que el segmento meta está dispuesto a pagar tanto por ser superior a la oferta de nuestros competidores ya establecidos cuanto por estar al alcance de la capacidad adquisitiva de la población.

Tabla 20. Fijación de precios

Tipo de servicio	Tipo	Precio promedio de competencia	Precio del centro urológico	Porcentaje diferencial
Consulta médica	Consulta	25	30	20%
Urocultivo	Análisis clínicos	22	32	45%
Examen de orina	Análisis clínicos	12	16	33%
Ecografía Vesical Prostática	Análisis clínicos	36	55	53%
Antígeno Prostático Específica (PSA)	Análisis clínicos	40	55	38%
Espermatograma	Análisis clínicos	18	30	67%
Ecografía renal	Análisis clínicos	18	30	67%
Biopsia de próstata	Procedimientos	1.000	1.200	20%
Urodinamia	Procedimientos	350	450	29%
Cistoscopia	Procedimientos	200	250	25%
Electrofulguración de verrugas	Procedimientos	100	150	50%
Colocación de sonda	Procedimientos	20	35	75%
Circuncisión	Cirugías Menores	600	800	33%
Frenulectomía	Cirugías Menores	200	250	25%
Vasectomía	Cirugías Menores	600	800	33%

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plaza (lugar y tiempo)

La prestación del servicio de atención médica incluye los siguientes elementos:

a. Punto o lugar de prestación del servicio (Flujo del servicio)

- Consultorio médico: Espacio cerrado que contiene el mobiliario y los accesorios médicos necesarios para brindar la consulta médica. Incluye un escritorio médico, computadora personal, separador de ambientes, camilla, negatoscopio, armario, coche de procedimientos, lavamanos, baño, aire acondicionado.
- Laboratorio: Espacio cerrado y separado para la realización de los análisis clínicos.
- Sala de procedimientos: Espacio cerrado colindante con el consultorio para realizar los procedimientos ambulatorios y los accesorios médicos necesario para realizar el procedimientos son los siguientes: aire acondicionado, sistema de refrigeración.

b. Flujo de información

Se facilitará información a los clientes con rapidez y oportunidad para minimizar el tiempo de espera.

- Medios para la ubicación física del centro urológico y del portafolio de servicios médicos de las subespecialidades que se brindan: Folletería, internet y *google*.
- Separación de consultas vía telefónica o internet.
- Informar a los pacientes de los resultados de sus exámenes: Impresos, cd, e-mail, web.
- Información del *staff* médico identificando al personal médico y sus sub especialidades.

c. Flujo de negociación

Las tarifas estarán predeterminadas según el tipo de servicio requerido: Consultas médicas, análisis clínicos y procedimientos ambulatorios.

5.4 Promoción

La estrategia de promoción estará centrada en agregar valor a las comunicaciones con la finalidad de informar a nuestros clientes potenciales y persuadirlos de atenderse en el centro urológico.

a. Publicidad

- Radio: Este medio es el de mayor preferencia por parte del público de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado realizada en el segmento objetivo (Lima Norte).
- Paneles publicitarios: Ubicados principales paraderos del metropolitano, calles principales y centros comerciales (baños públicos).
- Internet: Página web del centro especializado, búsquedas en *google*, redes sociales como *facebook*, *mailing*.
- Diarios populares: Con anuncios en *El Trome*.
- Encartes: Folletos a ser distribuidos en centros comerciales y mercados de la zona.

b. Promoción de ventas

Los canales de publicidad brindarán información sobre el currículum, trabajos y éxitos de la plana médica.

c. Relaciones públicas

Explorar nuevos segmentos potenciales a partir de las relaciones del centro urológico con instituciones de carácter público o privado (municipalidades, centros de reposo, fábricas, etc.).

5.5 Personal

Las estrategias para el personal del centro urológico se detallan en el Plan de Recursos Humanos.

5.6 Procesos y Productividad

Las estrategias para los procesos y las dirigidas hacia la productividad y calidad de los servicios se detallan en el Plan de Operaciones.

5.7 Infraestructura

La estrategia consiste en crear un ambiente que ayude a mejorar la experiencia del servicio en los clientes. En tal sentido se definirán los elementos relacionados con:

- El aspecto físico de las instalaciones (texturas y colores), su iluminación y la sonorización ambiental.
- El uso de uniforme del personal que tiene el primer contacto con el cliente, el uniforme del personal médico y del personal de apoyo.
- Letreros y materiales impresos: Uso de materiales, colores y estilos armónicos con los ambientes del centro urológico. Recetarios diseñados por profesionales del diseño.

6. Cronograma de actividades

Se muestra en el anexo 9, ello permitirá cumplir con los objetivos del Plan de *Marketing*.

7. Presupuesto de *Marketing*

Se muestra en el anexo 10, ello permitirá cumplir con los objetivos del Plan de *Marketing*.

8. Conclusiones

- Con el esquema de la flor del servicio se logra diferenciar el servicio básico que desea el cliente de los servicios complementarios que percibe y que facilitan el uso y aumentan el valor.
- El nivel de ventas y la participación de mercados se basan en la demandada calculada en el estudio de mercado.
- El índice de satisfacción propuesto es superior al 95% debido a que está basado en la relación médico-paciente, el cumplimiento del tratamiento prescrito y la continuidad en las citas.
- La segmentación de nuestro público objetivo va alineada con la estratégica genérica de enfoque. Permittiéndonos identificar el segmento objetivo: Hombres y mujeres mayores de edad que viven en Lima Norte y pertenecen a los NSE C y D y que buscan como atender problemas de salud urológicos.
- Nuestra estrategia de posicionamiento es ser recordados como un centro de salud especializado en enfermedades urológicas que ofrece la mejor calidad-precio.
- La marca: URÓLOGOS CENTER fue elegida debido a su fácil asociación, resalta la seriedad del servicio y lleva a la mente del consumidor los atributos del servicio.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

1. Alcance

Desarrollaremos la estrategia general de Operaciones: La definición de la estrategia funcional y los objetivos de Operaciones, diseño de su Plan y el seguimiento de los procesos claves de la empresa.

2. Objetivos y estrategia funcional del Plan de Operaciones

2.1 Objetivos del Plan de Operaciones

De acuerdo con la misión de la empresa y alineados con la estrategia genérica de enfoque basado en diferenciación, nuestros objetivos del Plan de Operaciones estarán orientados hacia la calidad del servicio, sin descuidar los costos.

1. Ofrecer una buena atención, diagnóstico y tratamiento eficaces.
2. Establecer procedimientos claros para los servicios del centro de salud especializado en urología.
3. Contar con una infraestructura acorde con las necesidades de nuestros clientes, con la finalidad de brindar comodidad y confort.

2.2 Estrategias del Plan de Operaciones

A continuación desarrollaremos las estrategias del Plan de Operaciones enfocados en la especialización de nuestros médicos, la calidad, alianzas estratégicas e infraestructura.

1. Estrategia de calidad: Establecer controles de calidad con la finalidad de cumplir con los estándares del sector salud y poniendo énfasis en la satisfacción del cliente.
2. Estrategia de procesos: Estandarizar los procesos mediante procedimientos claros, actualizados apoyados en políticas de control y cumplimiento.
3. Estrategia de distribución: El diseño arquitectónico del centro de salud especializado en urología contribuirá con el confort de nuestros pacientes y armonía con la edificación de la zona.
4. Estrategia de Recursos Humanos: Para garantizar la eficiencia, la calidez humana y la alta especialización de nuestro personal, se desarrollaran políticas de reclutamiento, buen clima laboral y capacitación que garanticen la plena satisfacción de nuestros clientes y la motivación de nuestros trabajadores.
5. Proveedores: Alinear a los proveedores en la visión, misión y nuestros objetivos estratégicos.

2.3 Diseño del Plan de Operaciones

a. Servicio

El servicio que se brindara es la atención médica especializada, para la prevención, diagnóstico y

tratamiento de las afecciones de salud de naturaleza urológica basados en la calidad del servicio brindado. Para esto es necesario establecer la capacidad del centro especializado, el horario de atención según las especialidades, los servicios a ofrecer y los ambientes de la clínica.

a.1 Capacidad

Nuestro local tendrá un área de 150 m², distribuidos en un solo nivel. Contará con tres consultorios, una sala de procedimientos, un laboratorio, la recepción y la sala de espera. La sala de procedimientos contará con los equipos necesarios y tendrá la misma capacidad que los consultorios, la sala de espera deberá tener una capacidad máxima de diez personas, cinco pacientes y un acompañante por cada paciente.

a.2 Horario de atención

El horario de atención del centro de salud especializado en enfermedades urológicas será de 8:30 a.m. a 8:30 p.m.

a.3 Servicios a ofrecer

Los servicios a ofrecer son: consulta médica, procedimientos, análisis complementario y el laboratorio que será un servicio tercerizado.

a.4 Ambientes de la clínica

La clínica contará con los siguientes ambientes adecuados para personas con discapacidad:

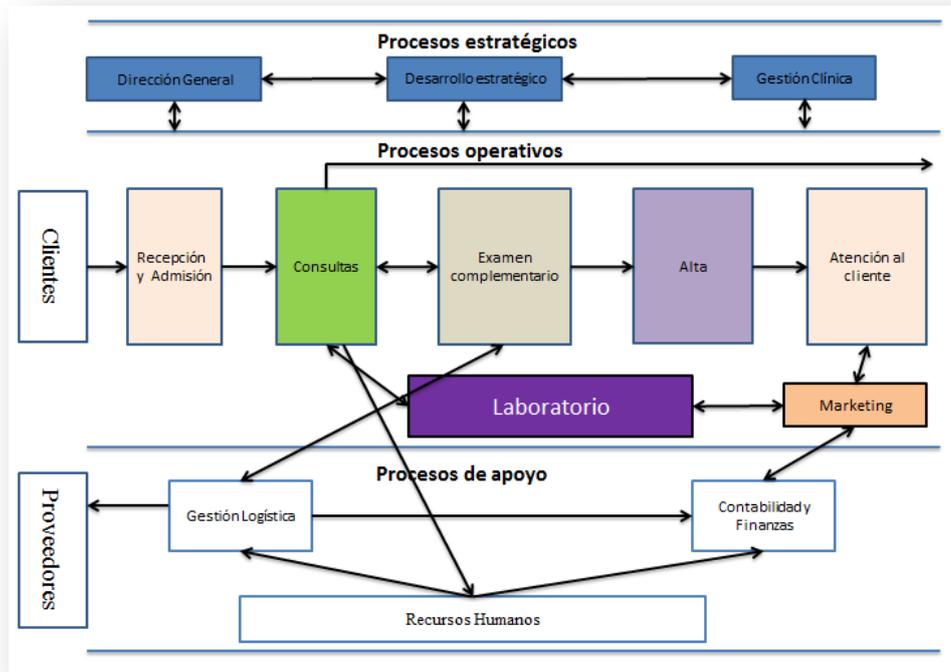
- Consultorios médicos: contaremos con tres consultorio médicos en los cuales se atenderán las consultas diarias.
- Sala de procedimiento: contaremos con una sala de procedimientos para atender las intervenciones ambulatorias solicitadas por los médicos.
- Laboratorio: Contaremos con un laboratorio que permitirá realizar los análisis solicitados por los médicos, este servicio será tercerizado.
- Sala de espera: Espacio físico adecuado donde nuestros pacientes esperan su turno de atención, siendo este el espacio principal de nuestro centro se ubicaran también el área de recepción y la caja.
- Servicios higiénicos: Tanto para hombres como para mujeres.

3. Mapa de procesos

Los procesos del centro urológico están divididos en tres, dada la relevancia que tiene cada uno de ellos en el proceso operativo:

- Procesos estratégicos.
- Procesos claves.
- Proceso de soporte.

Gráfico 2. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

3.1 Procesos estratégicos

Dirección General: Supervisa y dirige la organización, combinando los recursos humanos y técnicos para conseguir los objetivos de la empresa, así mismo representa a la empresa, transmite información y toma decisiones. Establece políticas empresariales de planificación, organización, gestión y control.

Desarrollo estratégico: Realizar reuniones tipo directorio, seguimiento, ajustes, liderado por el director médico. Rescatar buenas prácticas, establecer actividades como reuniones del comité estratégico.

Gestión clínica: Realizar reuniones de la plana médica, con la finalidad de identificar las necesidades o demandas de los clientes, promover convenios estratégicos, con clientes y proveedores orientados hacia la eficiencia del servicio.

3.2 Procesos operativos

Consultas: El proceso de consulta inicia cuando el paciente llega al centro urológico e interactúa con en primer lugar con la recepcionista, con el cajero, con la enfermera y finalmente con él médico especialista con el cual desarrolla una comunicación directa y franca con la finalidad de resolver el problema de salud. Ver flujograma de consultas en el anexo 11.

Examen complementario: Luego de la consulta médica, el doctor indicará si es necesario realizar un examen complementario con la finalidad de fundamentar y/o complementar el diagnóstico. Ver flujograma de examen complementario en el anexo 13.

Laboratorio: Luego de la consulta médica, el doctor indicará si es necesario realizar un examen de laboratorio con la finalidad de esclarecer el problema y dar un diagnóstico. Ver flujograma de laboratorio en el anexo 12.

Marketing: Realizar encuestas de satisfacción del cliente y canalizar las sugerencias y quejas de los pacientes en relación al servicio recibido.

3.3 Procesos de soporte

Son: gestión logística, contabilidad y finanzas y recursos humanos.

3.4 Mapa de distribución de áreas del centro urológico

El plano del centro de salud especializado en enfermedades urológicas se presenta en el anexo 19.

4. Conclusiones

- La estrategia de operaciones está basada en la especialización de nuestro personal médico, la calidad, alianzas estratégicas e infraestructura. Alineados con la estrategia genérica de enfoque basado en diferenciación
- El servicio de atención médica especializada en urología se brindara en un local de 150 m² en un horario corrido de 8:30 a.m. a 8:30 p.m., siendo los servicios a ofrecer: consultas médicas, procedimientos, análisis complementarios y laboratorio.
- Dentro del mapa de proceso, el proceso clave de mayor relevancia son las consultas médicas, debido a que derivan en exámenes complementarios, exámenes de laboratorio y procedimientos.
- Las historias clínicas que se encuentran dentro de los procesos de soporte son las que necesitan un mayor control y estandarización.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

1. Alcance

En el presente capítulo desarrollaremos:

- La estructura organizacional de la empresa y
- La estrategia general de Recursos Humanos que incluye: La definición de los objetivos, las políticas de remuneración, de reclutamiento, los procedimientos de control, las suplencias, el perfil de puestos, los planes de capacitación e incentivos, y evaluación de desempeño.

2. Objetivos

- Definir la estructura organizacional de la empresa.
- Definir el perfil del personal.
- Contar con profesionales de la salud especializados en urología.
- Motivar al personal en la mejora continua del personal.

3. Diseño de la estructura organizacional

3.1 Tipo de empresa

El centro de salud especializado en enfermedades urológicas de acuerdo a la Ley de sociedades se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada. El capital estará dividido en partes iguales y no podrá ser incorporada en títulos valores ni acciones. La denominación abreviada de la empresa será “URÓLOGOS CENTER S.R.Ltda.”.

3.2 Estructura organizacional

A continuación se describe la forma de gestión de la empresa bajo el esquema de Mintzberg.

Ápice estratégico: Conformado por el director médico quien se encargará de dirigir y supervisar la organización.

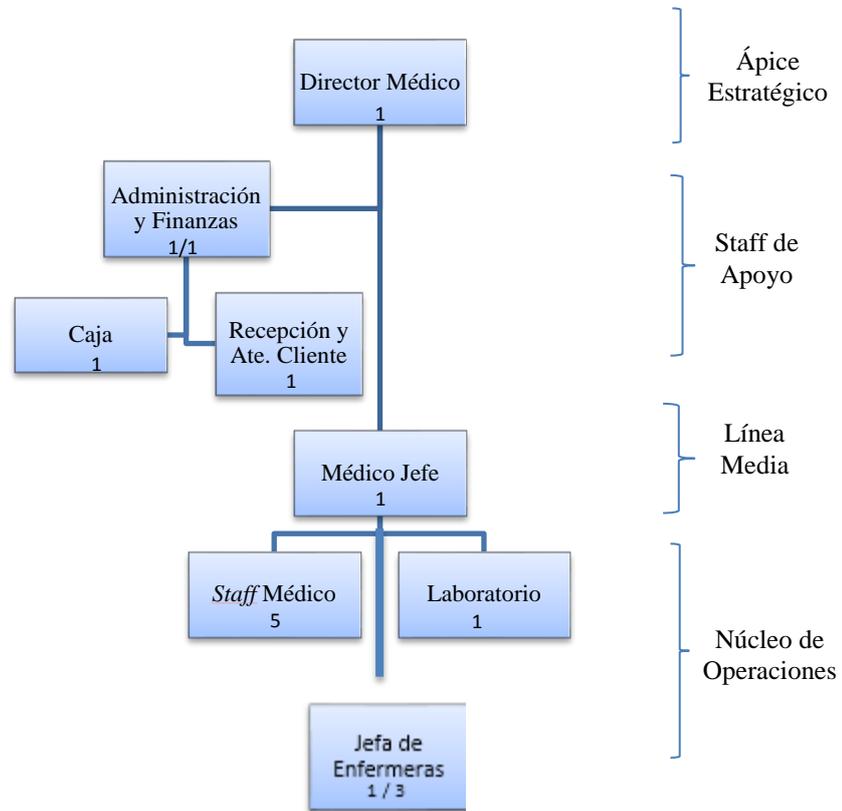
Línea media: Conformado por el Jefe de los médicos, encargado del núcleo operativo y se encarga de coordinar con el ápice estratégico.

Núcleo operativo: Conformado por los médicos, el personal del laboratorio y las enfermeras.

Staff de apoyo: Conformado por el jefe de administración y finanzas quien controla al área de caja y recepción.

Tecnoestructura: Absorbida por el ápice estratégico debido a la organización se encuentra en la etapa de iniciación.

3.3 Organigrama



Director médico: El director médico se encargará de dirigir y supervisar la organización.

Médico jefe: El médico jefe es el encargado de supervisar y coordinar con el *staff* médico, las enfermeras y el laboratorio

Staff médico: Constituido por todos los médicos del centro de salud. Estos profesionales de la salud tienen como función principal examinar a los enfermos y tratar de encontrar una solución a sus enfermedades mediante la prescripción de medicamentos, tratamientos diversos, exámenes complementarios y consejos de salud contaremos con 5 médicos en total.

Jefa enfermeras: La jefa de enfermeras estará encargada de supervisar y controlar a las técnicas en enfermería, realizará actividades de administración.

Técnicas en enfermería: Están a cargo del manejo de la información y de los registros relacionados con los pacientes. Asimismo, ayudan con las pruebas y exámenes complementarios.

También realizan trabajo de oficina y administran el almacén del centro de salud. En total el centro de salud contará con 4 técnicas en enfermería.

Laboratorio: Conformado por personal técnico especializado en laboratorio, se encargarán de tomar las muestras y hacer los exámenes de laboratorio respectivo. Este servicio estará tercerizado.

Administración y finanzas: Conformado por un jefe de administración y finanzas quien tendrá la responsabilidad administrativa del centro de salud. Dentro de sus responsabilidades principales está el control de caja y la recepción de los clientes. El jefe de administración contará con el apoyo de un asistente, la caja contará con un cajero, el área de recepción contará con una recepcionista, el área de seguridad contará con un agente de seguridad.

4. Gestión de Recursos Humanos

4.1 Organización de recursos humanos

4.1.1 Diseño de puestos

Con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción del personal médico y administrativo, así como facilitar el logro de los objetivos es necesario realizar una descripción de cada uno de los puestos del centro de salud.

Puesto	Perfil	Funciones
Director Médico	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en medicina humana con especialización en urología con registro nacional de especialista. - 15 años de experiencia - Competencia de liderazgo y trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> a. Alinear los objetivos de la organización con la misión y visión de la empresa. b. Encargado del cumplimiento de los objetivos estratégicos a largo y mediano plazo. c. Responsable del control y crecimiento de la empresa. d. Planifica las reuniones estratégicas de la empresa. e. Aprueba las adquisiciones de la empresa.
Medico Jefe	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en medicina humana con especialización en urología con registro nacional de especialista - 10 años de experiencia - Competencia de liderazgo y trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> a. Planificar con la gerencia el número de atenciones b. Asegurar estándares de calidad sostenidos c. Elaborar informes de atenciones médicas. d. Planificar las compras de materiales directos. e. Seleccionar y capacitar al personal a su cargo
Médicos	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en medicina humana con especialización en urología con registro nacional de especialista. - 5 años de experiencia - Trabajo en equipo - Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> a. Atender las consultas médicas b. Realizar los diagnósticos c. Solicitar exámenes especiales y pruebas de laboratorio. d. Coordinar con las enfermeras el procedimiento diario. e. Asegurar estándares de calidad f. Cumple con los procedimientos.
Jefa de enfermeras	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional inscrito en el colegio de Enfermeras(os) del Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Planifica el turno de las enfermeras. b. Supervisar y controla el trabajo de las

	- 3 años de experiencia en cargos similares.	técnicas. c. Coordina con los médicos la atención de los pacientes. d. Tiene a su cargo el almacén. e. Coordina la ejecución de la compra de materiales directos.
Técnicas	- Título de técnica en enfermería. 1 años de experiencia en cargos similares.	a. Recibir a los pacientes. b. Realizar la anamnesis de los pacientes y registrarlo en la historia clínica. c. Colaborar con el médico en la atención de los pacientes. d. Asistir durante las pruebas y exámenes complementarios al paciente y al médico. e. Llevar el control de entradas y salidas de los materiales directos e indirectos. f. Mantener esterilizados el instrumental médico.
Jefe de administración y finanzas	- Bachiller en administración de empresas - 5 años de experiencia. - Competencia de liderazgo y trabajo en equipo.	a. Gestionar, planear y dirigir la administración y finanzas de la organización. b. Informar sobre la situación financiera de la empresa. c. Representar legalmente a la empresa. d. Organizar y mantener actualizado el sistema contable de la empresa. e. Elaborar los flujos de caja y analizar los EE.FF.
Recepcionista	- Egresada de instituto o persona con experiencia en el cargo. - 1 año de experiencia.	a. Proporcionar información de los horarios y disponibilidad de los mismos a los pacientes. b. Registrar las reservas y/o cancelaciones de citas. c. Recibir las llamadas telefónicas del <i>call center</i> .
Cajero	- Egresado de instituto o personal con experiencia en el cargo. - 1 año de experiencia	a. Recibir los pagos de los clientes b. Verificar el monto del efectivo y/o <i>voucher</i> . c. Entregar el cambio correcto en caso necesario o la copia del <i>voucher</i> . d. Hacer la conciliación de los pagos con el total de ventas.

5. Conclusiones

- El centro de salud especializado en enfermedades urológicas se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.Ltda.).
- La máxima autoridad del centro de salud especializado en enfermedades urológicas será el Director Médico y al inicio de operaciones contaremos con 15 colaboradores entre personal médico, enfermeras, técnicas y administrativos.
- El diseño de puestos ha sido elaborado tomando en cuenta la especialización de cada uno de los colaboradores.

Capítulo IX. Plan Financiero

1. Alcance

Determinar la viabilidad financiera y económica del centro de salud especializado en urología. Identificar la inversión inicial, los costos y los gastos para la prestación del servicio. Se realizará la proyección de los principales estados financieros, tales como: balance general, estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja económico y financiero. Asimismo, se calcularán los índices de rentabilidad como el valor actual neto económico y financiero, la tasa interna de retorno económico y financiero.

2. Supuestos

2.1 Inversión inicial

El presente plan de negocios ha sido proyectado a cinco años, periodo en el cual se recupera el capital. La inversión inicial es de S/. 552.634. Ver el anexo 14.

2.2 Proyección de ventas

Las ventas han sido proyectadas utilizando los datos obtenidos en el estudio de mercado, sobre la demanda de cada uno de los servicios. Ver el anexo 15.

2.3 Personal

El personal será contratado de acuerdo con el perfil profesional descrito en el capítulo de recursos humanos. Los sueldos serán fijados de acuerdo al mercado. Asimismo, cabe resaltar que el sueldo de los médicos es el 40% de nivel de ventas proyectado. Ver el anexo 15.

2.4 Distribución de gastos operativos y diversos

Los gastos operativos y diversos han sido distribuidos entre el costo de ventas, gastos administrativos y de ventas de acuerdo al uso dentro de cada una de las áreas. Ver la distribución en el anexo 16.

2.5 Costo de oportunidad del capital

Para el cálculo del COK se ha considerado una prima de riesgo de 6,29% para el periodo 1928-2013 debido a que en este periodo se considera mayor información sobre crisis y recuperaciones económicas.

2.6. Escudo fiscal

El escudo fiscal o ahorro tributario se refleja desde el primer año en el estado de resultados, sin

embargo, en el flujo de caja se debe aplicar a partir del segundo año debido a que se regulariza el pago de impuesto a la renta en marzo de ese año.

3. Inversión

3.1 Inversión en activos fijos

Son todos aquellos bienes utilizados para la operación diaria del centro de salud especializado en enfermedades urológicas, tales como: Equipos, mobiliario e intangibles. Ver el anexo 14.

3.2 Intangibles

En la etapa previa al inicio de las operaciones del centro de salud, se han considerado los siguientes rubros de inversión tales como: constitución legal de la empresa, trámites de licencias, permisos, adecuación del local el cual será alquilado. Ver el anexo 14.

3.3 Maquinaria y equipos

La inversión en maquinaria y equipos alcanza un total de S/. 295.974.

3.4 Capital de trabajo

Para cubrir los costos del primer mes de operaciones, la empresa necesita de un capital de trabajo equivalente al total de los sueldos y salarios, gastos operativos, y gastos diversos correspondientes a un mes.

Rubro	Importe	
Sueldos y salarios	70.566	Sueldos del primer mes con todos los beneficios.
Gastos operativos y gastos diversos	22.110	Gastos operativos y gastos diversos del primer mes incluido IGV.
Total	92.676	

4. Financiamiento

La estructura de capital estará conformada por préstamo de terceros en un 38% y aporte propio de 62%. Ver el anexo 14.

5. Presupuesto

5.1 Presupuesto de ingresos

El centro de salud recibirá ingresos por consulta, procedimientos, cirugías menores y análisis clínicos. El presupuesto ha sido elaborado sobre la base de la lista de precios de servicios y demanda calculada en el sondeo de mercado (capítulo IV). Ver el anexo 16.

5.2. Presupuesto de egresos

Gastos diversos: Son los gastos relacionados con el normal funcionamiento de la empresa. Ver el anexo 16.

Gastos operativos: Relacionados directamente con la prestación del servicio. Ver el anexo 16.

Depreciación: Se realiza el cálculo de la depreciación los activos fijos y amortización de los intangibles. Ver el anexo 16.

Presupuesto de personal: El presupuesto de personal está compuesto por el sueldo del personal médico, el cual está directamente relacionado con la prestación del servicio. Para los gastos administrativos se considera el sueldo del administrador y su asistente y para los gastos de venta, el sueldo del cajero y la recepcionista. Ver el anexo 17.

6. Estados financieros

Los estados financieros proyectados calculan la posición financiera y los resultados de las operaciones del centro de salud al final de cada periodo contable proyectado.

6.1 Estados de ganancias y pérdidas

El primer año tenemos una utilidad operativa proyectada del 2%. Al final de los cinco años tendremos una utilidad neta de S/. 299.040 que corresponde al 15% de los ingresos netos. Ver el anexo 18.

6.2 Flujo de caja

EL flujo de caja económico nos señala que la inversión es de S/. 551.631 y que el valor de rescate de la maquinaria y equipo es S/. 62.154 (21% del valor inicial). Asimismo, se considera como valor de recuperación del capital de trabajo la inversión inicial que es de S/. 92.676. Para el flujo de caja financiero se ha considerado un préstamo de S/. 207.181 que representa el 38% de la inversión inicial total a un plazo de 5 años. Ver el anexo 18.

6.3 Balance general

La empresa presenta una situación financiera sólida debido a que mantiene una razón de deuda (Pasivo /Total activo) de 35% en el primer año y de 9,4% en el quinto. Dado que el objetivo del proyecto es expandirse, se reinvertirán las utilidades generadas por el proyecto y no se opta entregar dividendos. Ver el anexo 18.

7. Evaluación financiera del proyecto

7.1 Valor presente neto y tasa interna de retorno

Según la evaluación financiera se debería aceptar el proyecto porque genera valor adicional para el negocio de S/. 218.107 (VANE). Para ello se ha considerado una tasa de descuento de 25,21% (WACC). Igualmente se debería aceptar el proyecto según el criterio del TIR, debido a que el TIRE es mayor al WACC.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja Económico	-551,631	231,773	187,555	271,608	357,483	557,370
VAN Estimado						
WACC	25.21%					
VAN Económico	218,107					
TIRE	40%					

Desde el punto de vista financiero se debería aceptar el proyecto porque genera valor adicional para los accionistas de S/. 184.883 considerando una tasa de descuento de 31,10% (COK) y una TIRF de 52%, mayor al COK.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja Financiero	-344,450	165,834	133,368	215,653	299,373	496,631
VAN Estimado						
RE (COK)	31.10%					
VAN Financiero	184,883					
TIRF	52%					

8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio contable se calcula como los costos fijos entre el margen de contribución unitario (precio venta – costos variables), para este proyecto es de 76 servicios diarios entre consultas, procedimientos diarios y cirugías menores. El número de servicios diarios estimados según la demanda es de 86 para el primer año y 137 servicios al cabo de los 5 años por lo que nos encontramos por encima del punto de equilibrio. Se observa además, que el punto de equilibrio disminuye en el tiempo debido a que al inicio del proyecto se asumía mayores costos fijos para el nivel de ventas estimado.

9. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se ha considerado una variación del 1%, tanto en el precio como en la demanda de servicios, con un nivel de confianza del 95%. Se ha tomado como información los datos históricos del INEI, en términos de demanda y del índice de precio del sector salud. Ver el anexo 20.

Según el análisis de escenarios ante una disminución de la demanda de servicios y del precio de venta en 1% el van económico disminuiría en 17%, ante este escenario pesimista nuestra contingencia será buscar alianzas estrategias con el sector público.

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
Variable de entrada			
Variacion de numero de servicios	1%	0%	1%
Variacion de Precio de Venta	1%	0%	1%
Variables de Salida			
VANE	180,848	218,107	255,741
TIRE	38%	40%	43%
VANF	155,775	184,883	218,345
TIRF	48%	52%	56%
Variación	-17%		

10. Conclusiones

- La inversión del negocio asciende a S/. 551.631 para los próximos 5 años, lo cual genera una utilidad neta sobre el patrimonio (ROE) de 5% en el corto plazo y 21% en el largo plazo.
- El proyecto tiene un VAN económico de S/. 218.107 lo cual genera valor a la empresa y una TIR económica de 40%, mayor al WACC, indicándonos la viabilidad del negocio.
- Desde el primer año el proyecto estará sobre el punto de equilibrio con 86 servicios diarios estimados.
- El análisis de sensibilidad indica que en un escenario pesimista el VAN económico tendría una reducción del 17%, manteniéndose positivo en S/. 180.848.
- Con lo antes analizado, consideramos rentable el negocio.

Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social

1. Alcance

Definir políticas y acciones de responsabilidad social dentro de la organización con la finalidad de medir el impacto de las acciones del Centro de Salud Especializado en Enfermedades Urológicas en Lima Norte y establecer acciones que impacten directamente en el mejoramiento de la salud de los pobladores de Lima Norte.

2. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social

- Definir políticas de responsabilidad social en el corto plazo dentro de la organización.
- Dentro de la organización implementar actividades que nos permitan educar, capacitar y difundir los beneficios de trabajar con responsabilidad social empresarial.
- Incluir en la operatividad diaria acciones de responsabilidad social durante el proceso de consulta que permitan dar sostenibilidad en el tiempo al centro de salud.

3. Acciones Estratégicas de Responsabilidad Social

- ✓ Programar actividades dentro de la organización para crear conciencia a los colaboradores sobre la responsabilidad social de la organización frente a cada una de sus actividades, que los colaboradores sean capaces de reconocer en que acciones específicas de sus actividades están implementando la responsabilidad social en la organización. Contar con un código de ética y reglamento interno de la empresa.
- ✓ Crear conciencia con el personal médico a fin de solicitar a los pacientes exámenes necesarios y que las recetas médicas incluyan medicamentos con alternativas.
- ✓ Incluir dentro de la organización personal con discapacidad.
- ✓ Hacer campañas de educación en salud urológica a los pobladores de Lima Norte, mediante alianzas estratégicas con las Iglesias, asilos, Municipalidades, colegios de la zona y comedores populares. En el estudio de mercado encontramos que muchos pobladores de Lima Norte ignoran el término urología, es por eso nuestra preocupación en hacer estas campañas de educación.
- ✓ Hacer campañas gratuitas de despistaje de cáncer de próstata a los pobladores mayores de 60 en el centro de salud dos veces al año. Con la principal finalidad de reducir el índice de mortalidad por esta enfermedad que detectada a tiempo puede salvar muchas vidas.
- ✓ Se incluirán mensajes que creen conciencia sobre el cuidado del sistema urológico en los paneles publicitarios. (¿Cuándo fue la última vez que fuiste al urólogo?)

4. Cronograma de Responsabilidad Social

Actividades	Número de veces	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Elaborar el código de ética y revisarlo anualmente	Una Vez	x													x	x
Elaborar el reglamento interno de la empresa y revisarlo anualmente	Una Vez	x													x	x	x	x
Hacer auditorías a fin de verificar el cumplimiento sobre la emisión responsable de recetas.	Semestral				x			x			x			x	x	x	x	x
Hacer auditorías con la finalidad de verificar el cumplimiento sobre la solicitud de exámenes complementarios responsables.	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Hacer campaña de educación en salud urológica a los poblados de Lima Norte.	Semestral							x						x	x	x	x	x
Hacer campañas gratuitas de despistaje de cáncer a la próstata	Semestral							x						x	x	x	x	x
Incluir mensaje que creen conciencia en los paneles publicitarios	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

5. Conclusiones

- El centro especializado en enfermedades urológicas contará con políticas y acciones de responsabilidad social, las cuales le permitirán medir el impacto de sus acciones.
- Establecerá acciones que impacten directamente en el mejoramiento de la salud de los pobladores de Lima Norte.
- Realizará auditorías internas que le permitan controlar el cumplimiento interno de las políticas de responsabilidad social.
- Su meta es reducir el índice de mortalidad en Lima Norte con la detección temprana de la enfermedad mediante campañas gratuitas de despistaje.
- Busca difundir y de esta manera reducir el nivel de desconocimiento en el tema urológico de la población de Lima Norte.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El centro de salud cuenta con un macroentorno favorable que representa una oportunidad de negocio viable.
- La industria donde se va a desarrollar el proyecto es atractiva para la inversión y se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto es el momento propicio para invertir en este mercado con miras a desarrollarlo y convertirnos en el primer centro de salud especializado en urología en Lima.
- La oferta actual presenta una carencia de médicos urólogos y existe una gran demanda de servicios urológicos donde el 45% de las personas están dispuesta a pagar por una consulta médica entre 21 y 30 soles.
- La ventaja competitiva del centro de salud se basa en el personal de contacto y la prestación del servicio médico y el éxito del negocio se base en la experiencia de los especialistas médicos y la tecnología es el soporte para el control y estandarización de las operaciones

2. Recomendaciones

- Recomendamos tomar en cuenta lo expuesto dada la viabilidad del trabajo.
- En un escenario esperado se obtiene un VAN positivo 218.107 y una TIR 40% por la tanto se recomienda que se ejecute el proyecto pues cumple con los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenible.
- Según el potencial se recomienda la apertura del centro especializado en enfermedades urológicas en otras zonas de Lima.

Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). “Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Bussines Review* N° 2.
- APEIN (2013) [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf). Junio 2013. 13/07/2014.
- BCRP (2013). <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reportedeinflaciondiciembre2013.pdf>. 12/2013 – 04/04/2014.
- Concha, Pedro Franco (2013). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*. 3ª edición. Lima: Universidad Pacífico
- Dirección General de Epidemiología (2013). *Análisis de la situación del cáncer en el Perú, 2013*. http://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis_cancer.pdf.
- DISA (DISA V Lima - Ciudad) (2010). *Plan estratégico institucional*. http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13309/PLAN_13309_Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%20-%20PEI_2010.pdf.
- ESAN (2013). <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/17/sistema-salud-modelos-prestacion-servicio/>. 17/10/2013 – 20/07/2014.
- Francés, Antonio (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- GLOBALCAN (2012). International Agency for Research on Cancer of World Health Organization. <http://globocan.iarc.fr/Pages/Map.aspx#%20>. 2012. 14/06/2104.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. 1ª edición. Buenos Aires: GRANICA.
- Hoffman, Douglas y Bateson, John E. G. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios. Concepto, estrategias y casos*. 2ª. edición internacional. México D.F.: Thomson Editores S.A.
- Hospital Cayetano Heredia (2014). “*Revista Infraestructura*”. http://www.hospitalcayetano.gob.pe/images/stories/RE-VISTA_HOSPITAL_CAYETANO_HEREDIA.pdf.
- Hospital Puente Piedra Carlos Lanfranco La Hoz. <http://www.hcllh.gob.pe/>.
- Hospital Sergio Bernal. “*Revista institucional N° 04-2013*”. <http://www.hnseb.gob.pe/descargas/inicio/revista.pdf>.
- INEI (2014). http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195. 15/08/2014.
- INEI (2014). “*Población 2000 al 2015*”. www.inei.gob.pe. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>. 15/05/2014.
- INEI (2012). “*Perfil de la pobreza por dominios geográficos, 2004-2012*”. www.inei.gob.pe. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1106/cap02.pdf. 12/05/2014.

- INEI (2012). “Evolución de la pobreza monetaria 2007-2012”. *www.inei.gob.pe*. http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf.
- INEI (2011). <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/>. 2011. 14/06/2014.
- INEI (2008). “Informe ENAHO 2008” *www.inei.gob.pe*. http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2008/Informe_Tecnico.pdf.
- Ipsos Apoyo (2012). *Informe de Opinión Data, Perú, Diciembre 2012*. http://www.ipsos-apoyo.com.pe/opinion_publica - 15-06-2014.
- http://www.ipsos.pe/Amas_de_casa_2012 - 15-06-2014.
- http://www.ipsos-apoyo.com.pe/opinion_publica - 15-06-2014.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevin; y Whittington, Richard (2006). *Dirección estratégica*. 7ª edición. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª edición. México: Pearson Educación.
- Krech, David; Crutchfield, Richard; y Ballachey, Egerton (1978). *Psicología social*. 3ª edición. Madrid: MC Graw –Hill.
- Lovelock, Christopher (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. 3ª edición. México: PRENTICE-HALL.
- Ma\$s (2011) <http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>. 9/11/2011. 14/06/2014.
- MINSA (2013). *Lineamientos y medidas de reforma del sector salud*. <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2013/reforma/documentos/documentoreforma11122013.pdf>. Julio 2013 - 18-06-2014.
- OMS (2014). “Reporte Anual de Cáncer”. <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/cancer-report-20140203/es/>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2013). *Generación de modelos de negocios*. 7ª Edición.
- Peru21 (2013) <http://peru21.pe/economia/cade-2013-anuncian-inversiones-us3000-millonnes-salud-2159523>. 29/11/2013 - 14/06/2104.
- Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva*. 3ª edición. México: CECSA.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio CANVAS

<p>Asociaciones Clave</p> <p>Médicos Especialistas Integración al SIS y ESSALUD a mediano plazo</p> <p>Asociaciones con Laboratorios de análisis clínicos (DR. QUITO), farmacias.</p> <p>Convenios con Instituciones del Adulto Mayor, Convenios con Empresas.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Consultas Clínicas, Procedimientos quirúrgicos complementarios y análisis Clínicos complementarios</p> <p>Historias clínicas computarizadas, resultados médicos vía web, equipos modernos, camillas, batas, recetarios, brochures</p>	<p>Propuestas de Valor</p> <p>Prevenir y solucionar problemas urológicos, con un diagnóstico y tratamientos eficaces, a precios razonables con prontitud en la atención.</p> <p>Con una amplia gama de exámenes urológicos complementarios y con un horario ampliado al acceso de todos nuestros pacientes.</p> <p>Atributos del Servicio función: Prevenir y solucionar problemas urológicos calidad: Diagnóstico y tratamiento eficaces precio: Razonable tiempo: Prontitud en la atención variedad: Amplia gama de exámenes urológicos Flexibilidad: horario amplio para la atención</p> <p>Imagen: Centro de salud confiable y seguro Relaciones: Alianzas estratégicas para atenciones complementarias.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>Atención directa y personalizada bajo estándares internacionales de calidad y servicio.</p> <p>Accesibilidad vía web a los resultados de los análisis médicos.</p>	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Hombre/Mujeres de nivel socioeconómico C, D de Lima Norte que tengan problemas urológicos</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Sueldos de Médicos, enfermeras , personal técnico y administrativo Compra de Insumos para procedimientos médicos especializados Mantenimiento de Equipos Médicos: Preventivo y Correctivo Publicidad, Gastos Operativos y de Infraestructura.</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Ingresos por consultas Ingresos por exámenes médicos complementarios Ingreso por Procedimientos quirúrgicos</p>		

Anexo 2. Entrevista a médicos urólogos

Las siguientes preguntas buscan conocer la oferta de competidores actuales y potenciales en Lima Norte.

1. Nombre y apellidos:

2. Indique el nombre del centro de salud donde labora:

3. Indique el número de pacientes urológicos que atiende en un día (número de consultas): _____

4. Cuál es su experiencia en años como médico urólogo ejerciendo en la especialidad: _____

5. Número de días de la semana que el centro de salud donde labora ofrece el servicio de urología:

6. Número de horas por día que el centro de salud ofrecen en la especialidad de urología: _____

7. Respecto de las Instalaciones del centro de salud. Indicar en la *escala del 1 (peores instalaciones) al 10 (mejores instalaciones)*. _____

8. Indicar el tiempo de espera que le toma al paciente desde que inicia el intento de contactarse con el centro de salud hasta la atención con un especialista. En minutos, horas y días. _____

9. Sobre la limpieza del centro de salud, aseo e higiene de las instalaciones y del personal. Indicador: *escala del 1 (muy desaseado, antihigiénico) al 10 (muy aseado e higiénico)*. _____

10. Respecto de la seguridad. Relativa a las instalaciones, el espacio promedio por cada ocupante; la seguridad sobre las pertenencias personales; presencia del personal de seguridad. Indicar en la *escala del 1 (muy inseguro) al 10 (muy seguro)*. _____

11. Comprensión del cliente. Disposición y efectividad de la organización para recoger y actuar frente a las necesidades y opiniones de los pacientes. Indicador: *escala del 1 (muy poca comprensión) al 10 (muy alta comprensión)*. _____

12. Comunicación con el cliente. Disposición y efectividad de la organización para recoger y entregar información a los pacientes. Indicador: *escala del 1 (muy poca comunicación) al 10 (muy alta comunicación)*. _____

Anexo 3. Relación de médicos urólogos entrevistados

	Nombre del Médico Especialista	Tipo de competidor A=Competidor ya establecido B=Potencial competidor	Clinica / MINSAL / ESALUD / SOLIDARIDAD	Centro de salud en el que labora	Años de experiencia
1	Anibal Machon	Potencial competidor	Clínica	Clínica Gonzales	17
2	Irma del Castillo	Potencial competidor	Clínica	Clínica la luz	3
3	Carlos Capuñay	Competidor ya establecido	Solidaridad	Hospital de la Solidaridad	10
4	Lucieta Toledo	Competidor ya establecido	Essalud	Hospital Sabogal	3
5	Mario Silva Rojas	Competidor ya establecido	Solidaridad	Hospital de la Solidaridad	10
6	Jorge Mansilla Ugarte	Competidor ya establecido	Clínica	Clínica Jesús del Norte	18
7	Hector Principe	Competidor ya establecido	Minsa	Hospital de Collique	10
8	Luis Alberto Pacherre	Competidor ya establecido	Essalud	Hospital Barton	1

Anexo 4. Resultado de la entrevista a médicos urólogos

Centros de Salud	Promedio de Nro. Pacientes urológicos que atiende en un día	Promedio de Años de servicio experiencia	Promedio de Dias de la semana que ofrecen el servicio	Promedio de Horas total por día que ofrece el servicio
Competidor ya establecido	24.5	8.7	5.8	9.3
Solidaridad	40	10	6	9
Minsa	15	10	4	12
Essalud	20	2	6.5	9
Clínica	12	18	6	8
Potencial competidor	15	12	5.5	8
Clínica	15	12	5.5	8
Total general	20.7	10	5.7	8.8

Centros de Salud	Promedio de Calificación de las instalaciones	Promedio de Tiempo de espera de un paciente para la atención	Promedio de Limpieza del Centro de salud	Promedio de Seguridad del centro de salud	Promedio de Comprensión del cliente	Promedio de Comunicación con el cliente
Competidor ya establecido	6.2	156.5	7.2	6.8	7.2	6.8
Solidaridad	6	1.3	6.5	7	8	7
Minsa	6	0.5	6	5	7	7
Essalud	5	420	7.5	7	6	6
Clínica	9	96	9	8	8	8
Potencial competidor	6.5	1.5	8.3	7.8	8	7
Clínica	6.5	1.5	8.3	7.8	8	7
Total general	6.3	94.5	7.6	7.2	7.5	6.9

Anexo 5. Establecimientos de Salud de Lima Norte

Establecimientos de Salud	ESSALUD	GOBIERNO LOCAL	GOBIERNO PROVINCIAL	MINSAL	PRIVADO	SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU	SANIDAD NAVAL	Total general
CENTROS DE MEDICINA ALTERNATIVA					2			2
CENTROS DE SALUD CON CAMAS DE INTERNAMIENTO				7	3			10
CENTROS DE SALUD O CENTROS MEDICOS				50	3		1	54
CENTROS MEDICOS ESPECIALIZADOS					3			3
HOSPITALES O CLINICAS DE ATENCION ESPECIALIZADA				2	7			9
HOSPITALES O CLINICAS DE ATENCION GENERAL	1			1	7			9
INSTITUTOS DE SALUD ESPECIALIZADOS				1				1
POLICLINICOS	4	8	1		80		1	94
Total general	5	8	1	61	105	1	1	182

Anexo 6. Relación de médicos urólogos que laboran en Lima Norte

Establecimientos de Salud	Nro. De Médicos
MINSAL	12
Hospital Cayetano - MINSAL	5
Dr. Medina Ninacondo	1
Dr. Olivera	1
Dr. Weinar Melgarjo	1
Dr. Zegarra	1
Dra. Medina	1
Hospital Puente Piedra – Minsa	3
Dr. Hector Principe	1
Dr. Henry Silva	1
Dr. Carlos Lino	1
Hospital Sergio Bernales – Collique	4
Dr. Bocanegra	1
Dr. Ramos	1
Dra. Aguilar	1
Dra. Melissa Hu	1
Particular	20
Centro de Salud Nuestra Señora de la PAZ	1
Dr. Vladimiro Vásquez	1
Clinica Jesus Del Norte – Complejo Hospitalario San Pablo	6
Dr. Augusto Postigo*	1
Dr. Esquivel	1
Dr. Figueroa	1
Dr. Omar Acosta	1
Dr. Robles	1
Dra. Melissa Hu	1
Clinica Ricardo Palma	1
Dr. Madueño	1
Hospital Solidaridad de Comas	7
Dr. Ángel Díaz*	1
Dr. Carlos Hoyos San	1
Dr. Pacherre	1
Dr. Principe Venegas	1
Dr. Carlos Capuñay	1
Dr. Mario Silva Rojas	1
Dr. Lino	1
Hospital Solidaridad de Independencia	3
Dr. Espejo	1
Dr. Guerrero	1
Dr. Víctor Salas	1
Policlínico Solidario Comas	2
Dr. Tupayachi	1
Dr. Víctor Salas	1
Total general	32

Anexo 7. Encuesta

Edad: _____

Sexo:

Hombre

Mujer

1. Cuando fue la última vez que fue al urólogo

Nunca

Hace dos meses

Hace dos años

Hace un mes

El año pasado

Me permite medir la frecuencia en las personas se hace un examen a pedido del Urólogo.

2. Cada cuánto tiempo se hace un examen urológico

Una vez al año

Una vez cada dos años

Nunca

Otros _____

Conductual, me permite hacer una segmentación de la demanda.

3. ¿Ha tenido usted problemas urológicos? (Próstata, prepucio, infección urinaria, etc.)

SI

NO

Con esta pregunta queremos conocer el nivel de incidencia de enfermedades.

4. Si su respuesta fue SI. Indique cuál fue el tipo de problema que tuvo:

Próstata

Enfermedades de Transmisión Sexual

Disfunción sexual

Prepucio

Otros _____

Infección Urinaria

Infertilidad

Cálculos Renales

Mide la incidencia de los problemas urológicos más comunes, con la finalidad de diseñar nuestro portafolio de servicios

5. Para la atención médica usted acudió a:

ESSALUD

Centro Médico Municipal

MINSA

Hospital de la Solidaridad

Posta Médica

Clínica Particular

Otros _____

Hospitales de FFAA

Con estas pregunta mediremos cual es el mercado actual y quienes son nuestro principales competidores.

6. ¿Se atendió con un Médico Especialista (Urólogo)?

Urólogo

Médico General

Mide si los centros de salud de la zona cuentan con médicos especialistas, esto nos permite conocer con profundidad a la competencia.

7. ¿Cuánto pagó por la consulta?

Nada

21-30

Otros , especifique
Cuánto: _____

5-10

31 a 40

11-20

Nos permite conocer los precios que se manejan en el mercado de la zona, con este dato podremos sustentar el precio de nuestro servicio.

8. ¿El Médico tratante le recomendó algún tipo de análisis complementario?

Si

No

Porcentaje de personas que demandan un análisis complementario. Con este dato podremos estimar el porcentaje de análisis complementarios a realizarse.

9. ¿Cuál fue el tipo de análisis solicitado por el médico?

Examen de Sangre

Biopsia

Ecografía Renal

Ecografía Prostática

Urodinamia

Antígeno Prostático Especifica (PSA)

Urocultivo

Cistoscopia

Otros _____

Examen de Orina

Espermatograma

Con este dato podremos conocer cuáles son los exámenes con mayor incidencia en la población.

10. ¿Su problema derivó en alguna intervención quirúrgica?

- Sí No

Con este dato conoceremos qué porcentaje de personas terminan en una atención quirúrgica.

11. ¿De acuerdo a tu experiencia. Le recomendarías algún familiar o amigo atenderse en dicho lugar?

- Sí No

¿Por qué? _____

Con esta pregunta medimos el nivel de satisfacción de los clientes en el mercado urológico actual

12. ¿Usted cuenta con algún seguro médico?

- ESSALUD Seguro Clínica Particular _____
 Seguro Integral de Salud (SIS) EPS
 Seguro Particular Ninguno

Permite conocer el porcentaje de personas con seguro y el tipo de seguro que tienen.

13. ¿Le gustaría contar con un Centro de Salud Especializado en enfermedades Urológicas en el Lima Norte?

- SI NO

Permite conocer porcentaje de personas interesados en nuestro servicio.

14. ¿Qué análisis complementarios le gustaría tratarse?

- Examen de Sangre Biopsia Antígeno Prostático Específico (PSA)
 Ecografía Prostática Espermograma Otros _____
 Urocultivo Ecografía Renal
 Examen de Orina

Con este dato podremos conocer cuáles son los exámenes con mayor incidencia en la población.

15. ¿Qué enfermedad le gustaría tratarse?:

- Próstata Enfermedades de transmisión sexual
 Infecciones urinarias Disfunción sexual
 Cálculos renales Infertilidad
 Prepucio

Mide la incidencia de los problemas urológicos más comunes, con la finalidad de diseñar nuestro portafolio de servicios

16. ¿Qué servicio le gustaría que tenga?

- Consulta Intervención Quirúrgica
 Análisis Clínicos

Conocer que servicios son los más importantes para la población.

17. ¿Qué características le gustaría que tenga este centro (atributos)?

- Rapidez Amplitud de horario de atención (Hasta las 10 de la noche)
 Confiabilidad Seguridad
 Buenas instalaciones Médicos Especialistas
 Limpieza Envío de información por Internet

Conocer cuáles son las características básicas de los servicios prestados.

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la consulta?

- 10-20 31-40
 21-30 41 a más

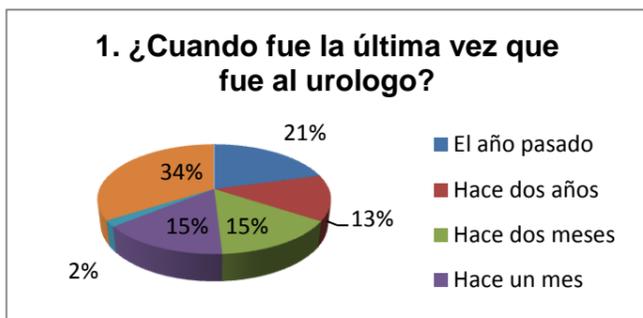
Conocer el costo del servicio que el público está dispuesto a pagar en un servicio particular.

19. ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre este Centro Especializado?

- Radio Internet
 Periódico Local Email
 T.V.

Conocer el medio de publicidad más utilizado por el público objetivo

Anexo 8. Resultados de la encuesta



Pregunta 1 %

El año pasado	20.78%
Hace dos años	13.47%
Hace dos meses	14.84%
Hace un mes	15.07%
Más de dos años	1.83%
Nunca	34.02%
Total general	100.00%



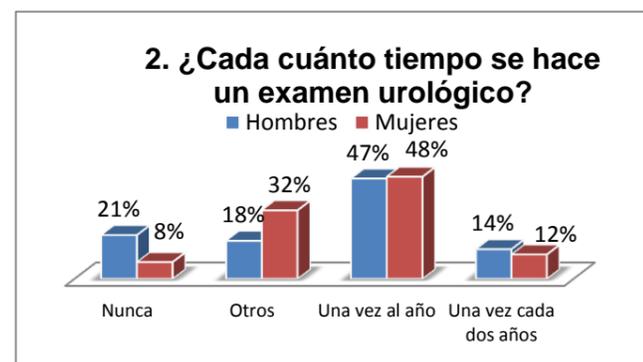
Pregunta 1 Hombres Mujeres Total general

El año pasado	21%	21%	21%
Hace dos años	13%	14%	13%
Hace dos meses	16%	14%	15%
Hace un mes	16%	14%	15%
Más de dos años	2%	2%	2%
Nunca	32%	37%	34%
Total general	100%	100%	100%



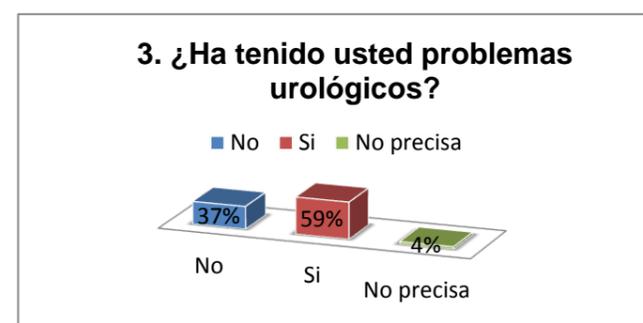
Pregunta 2 %

Nunca	14.53%
Otros	24.91%
Una vez al año	47.75%
Una vez cada dos años	12.80%



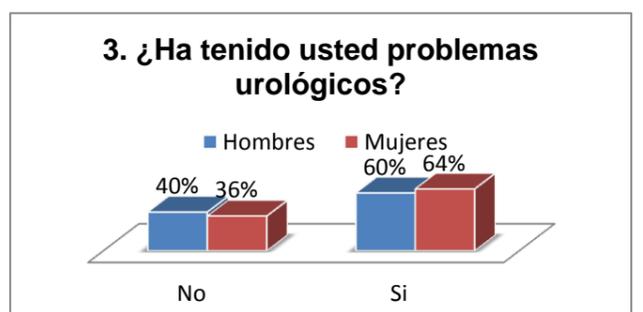
Pregunta 2 Hombres Mujeres Total general

Nunca	21%	8%	15%
Otros	18%	32%	25%
Una vez al año	47%	48%	48%
Una vez cada dos años	14%	12%	13%
Total general	100%	100%	100%



Pregunta 3 %

No	37%
Si	59%
No precisa	4%
Total general	100%



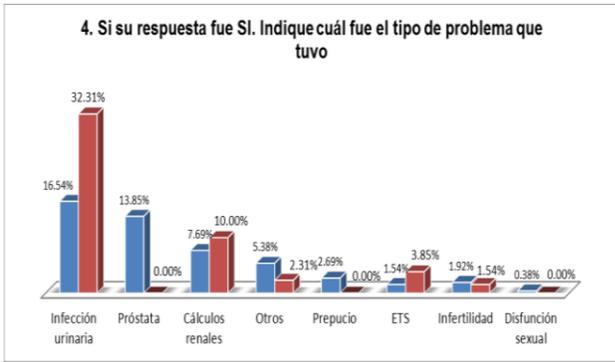
Pregunta 3 Hombres Mujeres Total general

No	40%	36%	38%
Si	60%	64%	62%
Total general	100%	100%	100%



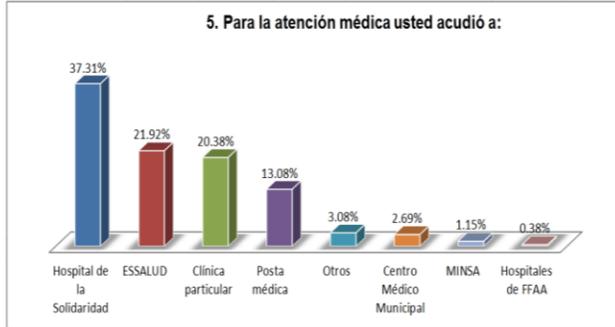
Pregunta 4 %

Infección urinaria	48.85%
Cálculos renales	17.69%
Próstata	13.85%
Otros	7.69%
ETS	5.38%
Infertilidad	3.46%
Prepucio	2.69%
Disfunción sexual	0.38%
Total general	100.00%



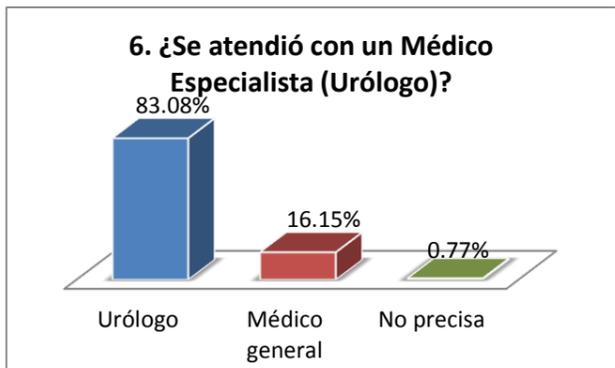
Pregunta 4

	Hombres	Mujeres	Total general
Infección urinaria	16.54%	32.31%	48.85%
Próstata	13.85%	0.00%	13.85%
Cálculos renales	7.69%	10.00%	17.69%
Otros	5.38%	2.31%	7.69%
Prepucio	2.69%	0.00%	2.69%
ETS	1.54%	3.85%	5.38%
Infertilidad	1.92%	1.54%	3.46%
Disfunción sexual	0.38%	0.00%	0.38%
Total general	50.00%	50.00%	100.00%



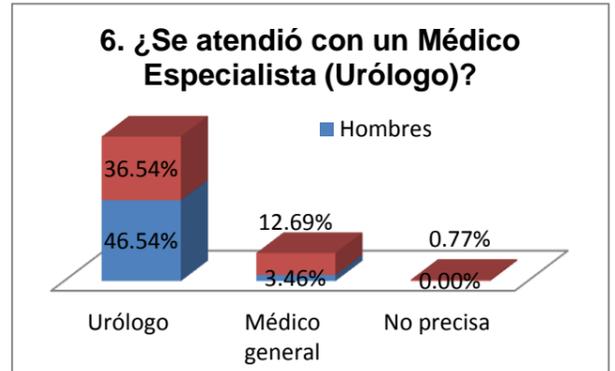
Pregunta 5

	%
Hospital de la Solidaridad	37.31%
ESSALUD	21.92%
Clinica particular	20.38%
Posta médica	13.08%
Otros	3.08%
Centro Médico Municipal	2.69%
MINSA	1.15%
Hospitales de FFAA	0.38%
Total general	100.00%



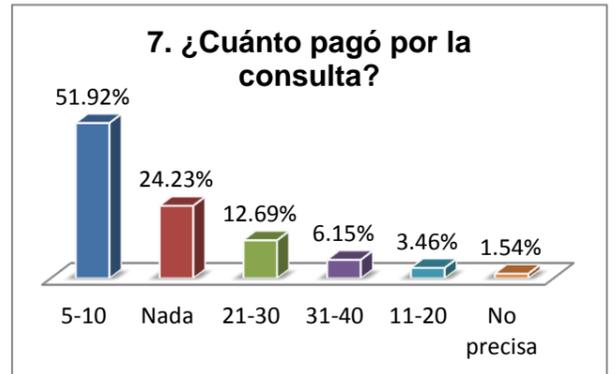
Pregunta 6

	%
Urólogo	83.08%
Médico general	16.15%
No precisa	0.77%
Total general	100.00%



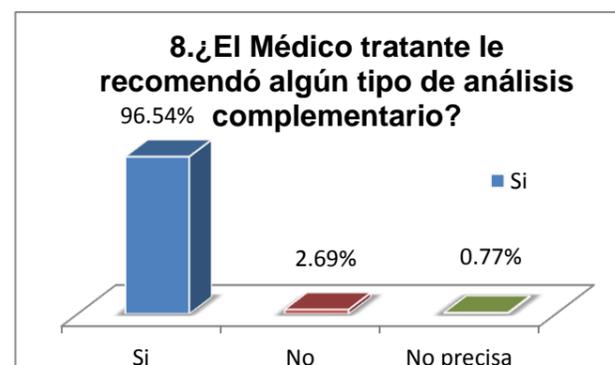
Pregunta 6

	Hombres	Mujeres	Total general
Urólogo	46.54%	36.54%	83.08%
Médico general	3.46%	12.69%	16.15%
No precisa	0.00%	0.77%	0.77%
Total general	50.00%	50.00%	100.00%



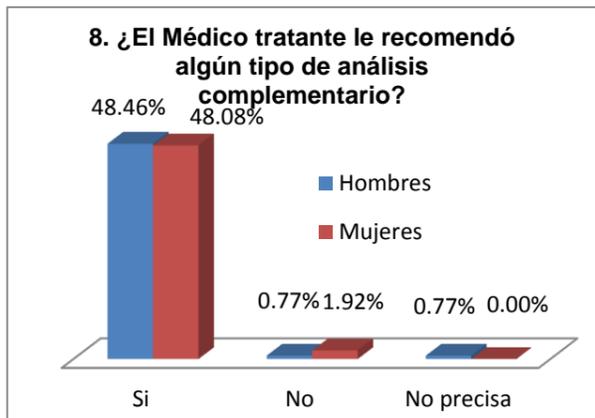
Pregunta 7

	%
5-10	51.92%
Nada	24.23%
21-30	12.69%
31-40	6.15%
11-20	3.46%
No precisa	1.54%
Total general	100.00%

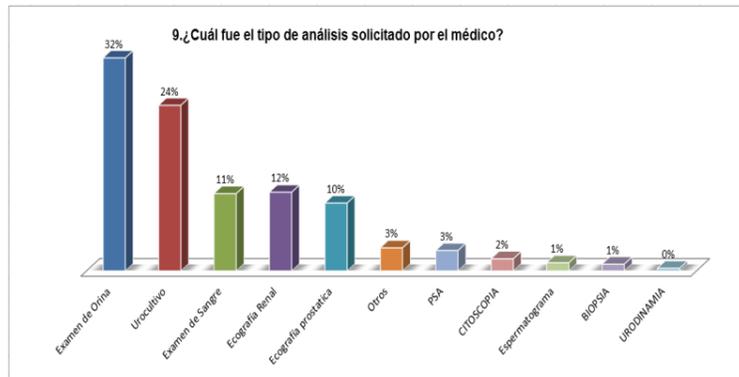


Pregunta 8

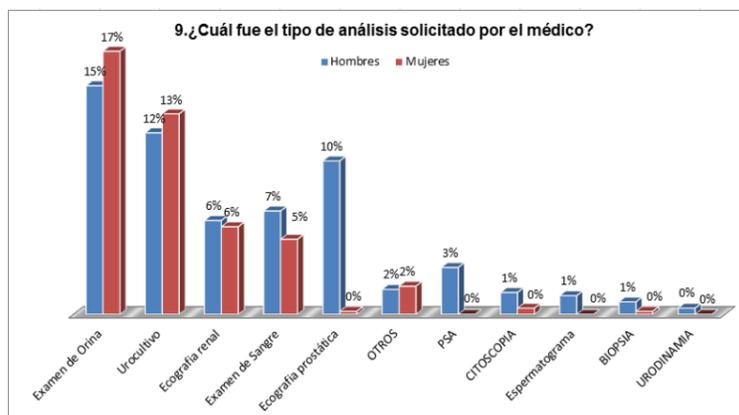
	%
Si	96.54%
No	2.69%
No precisa	0.77%
Total general	100.00%



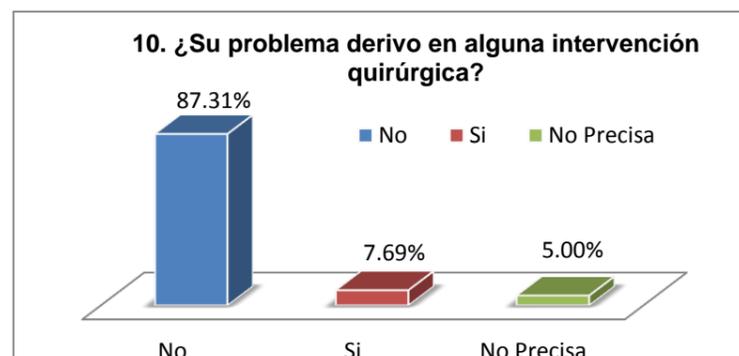
Pregunta 8	Hombres	Mujeres	Total general
Si	48.46%	48.08%	96.54%
No	0.77%	1.92%	2.69%
No precisa	0.77%	0.00%	0.77%
Total general	50.00%	50.00%	100.00%



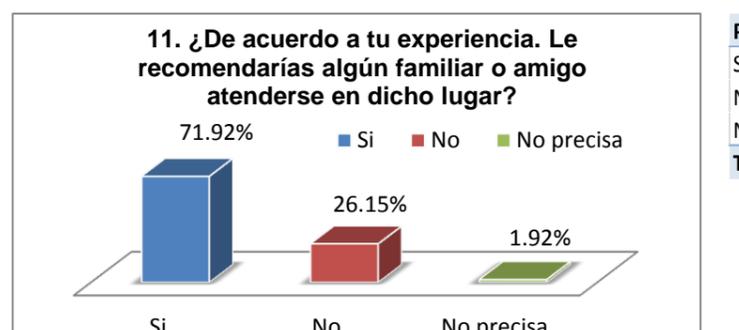
Pregunta 9	%
Examen de Orina	32%
Urocultivo	24%
Examen de Sangre	11%
Ecografía Renal	12%
Ecografía prostática	10%
Otros	3%
PSA	3%
CITOSCOPIA	2%
Espermatograma	1%
BIOPSIA	1%
URODINAMIA	0%
Total General	100%



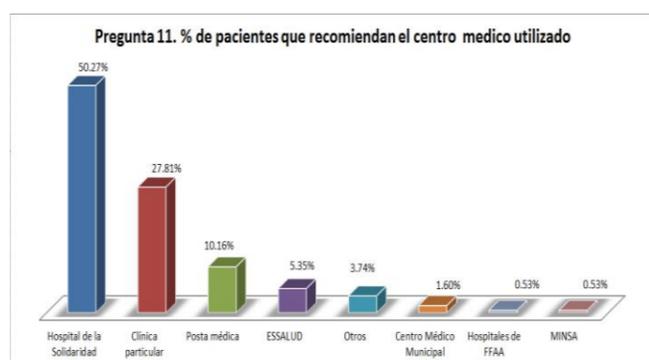
Pregunta 9	Hombres	Mujeres	Total general
Examen de Orina	15%	17%	32%
Urocultivo	12%	13%	24%
Ecografía renal	6%	6%	12%
Examen de Sangre	7%	5%	11%
Ecografía prostática	10%	0%	10%
OTROS	2%	2%	3%
PSA	3%	0%	3%
CITOSCOPIA	1%	0%	2%
Espermatograma	1%	0%	1%
BIOPSIA	1%	0%	1%
URODINAMIA	0%	0%	0%
Total General	285	213	100%



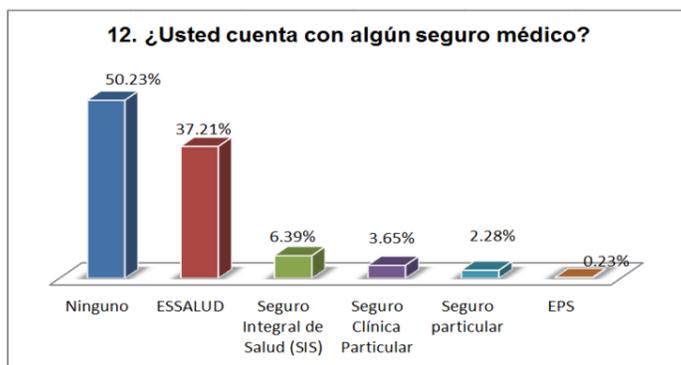
Pregunta 10	%
No	87.31%
Si	7.69%
No Precisa	5.00%
Total general	100.00%



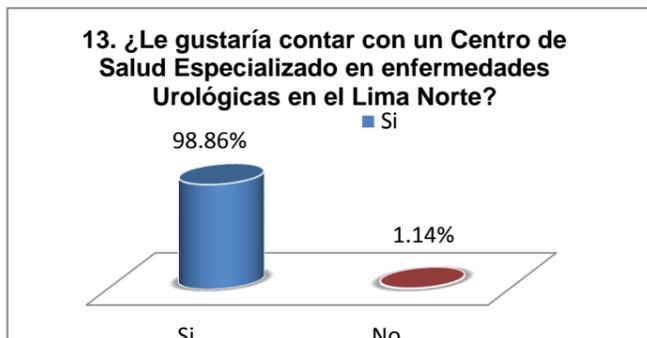
Pregunta 11	%
Si	71.92%
No	26.15%
No precisa	1.92%
Total general	100.00%



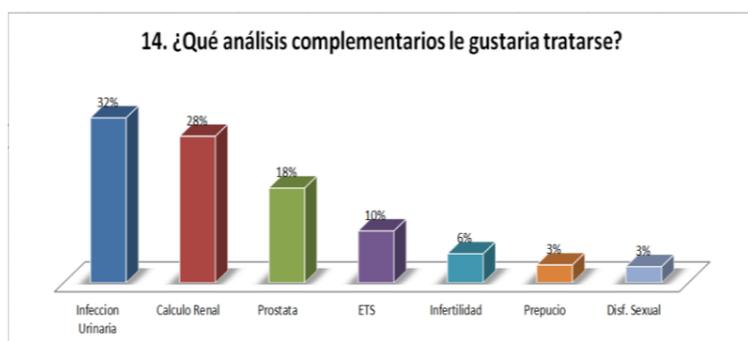
Pregunta 11	%
Hospital de la Solidaridad	50.27%
Clinica particular	27.81%
Posta médica	10.16%
ESSALUD	5.35%
Otros	3.74%
Centro Médico Municipal	1.60%
Hospitales de FFAA	0.53%
MINSA	0.53%
Total general	100.00%



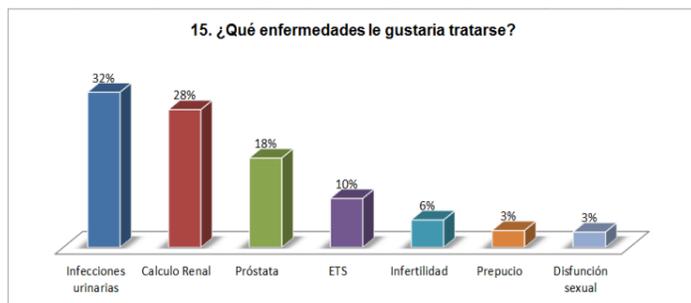
Pregunta 12	%
Ninguno	50.23%
ESSALUD	37.21%
Seguro Integral de Salud (SIS)	6.39%
Seguro Clínica Particular	3.65%
Seguro particular	2.28%
EPS	0.23%
Total general	100.00%



Pregunta 13	%
Si	98.86%
No	1.14%
Total general	100.00%



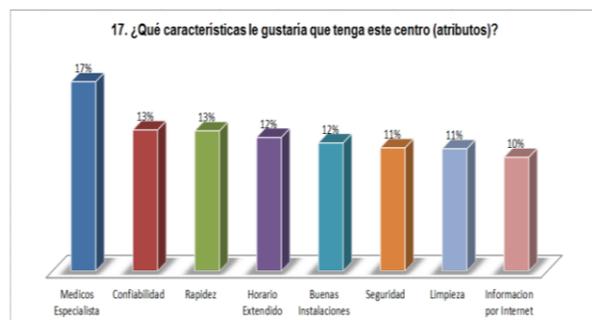
Pregunta 14	%
Infeccion Urinaria	32%
Calculo Renal	28%
Prostata	18%
ETS	10%
Infertilidad	6%
Prepucio	3%
Disf. Sexual	3%
Total	100%



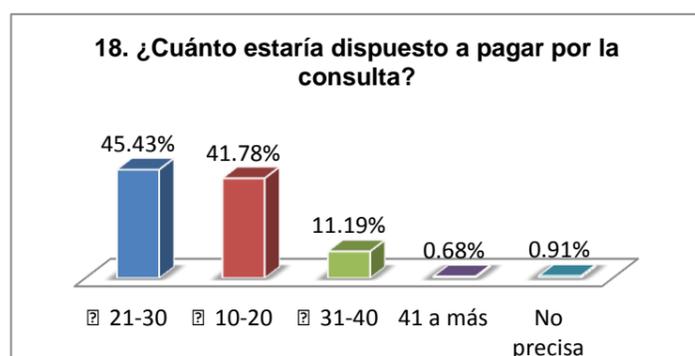
Pregunta 15	%
Infecciones urinarias	32%
Calculo Renal	28%
Próstata	18%
ETS	10%
Infertilidad	6%
Prepucio	3%
Disfunción sexual	3%
Total General	100%



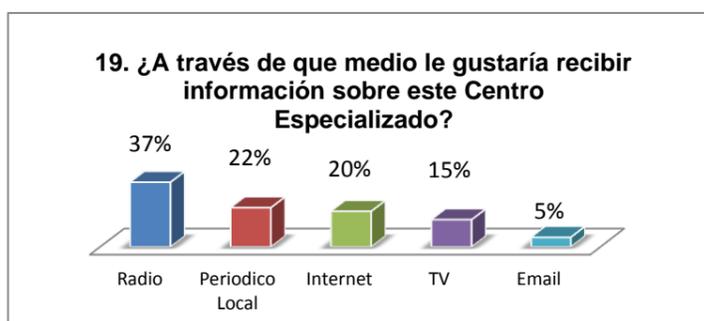
Pregunta 16	%
Consulta Medica	35%
Analisis Clinico	35%
Cirugias	31%
Total General	100%



Pregunta 17	%
Medicos Especialista	17%
Confiabilidad	13%
Rapidez	13%
Horario Extendido	12%
Buenas Instalaciones	12%
Seguridad	11%
Limpieza	11%
Informacion por Internet	10%
Total General	100%



Pregunta 18	%
21-30	45.43%
10-20	41.78%
31-40	11.19%
41 a más	0.68%
No precisa	0.91%
Total general	100.00%



Pregunta 19	%
Radio	37%
Periodico Local	22%
Internet	20%
TV	15%
Email	5%
Total	100%

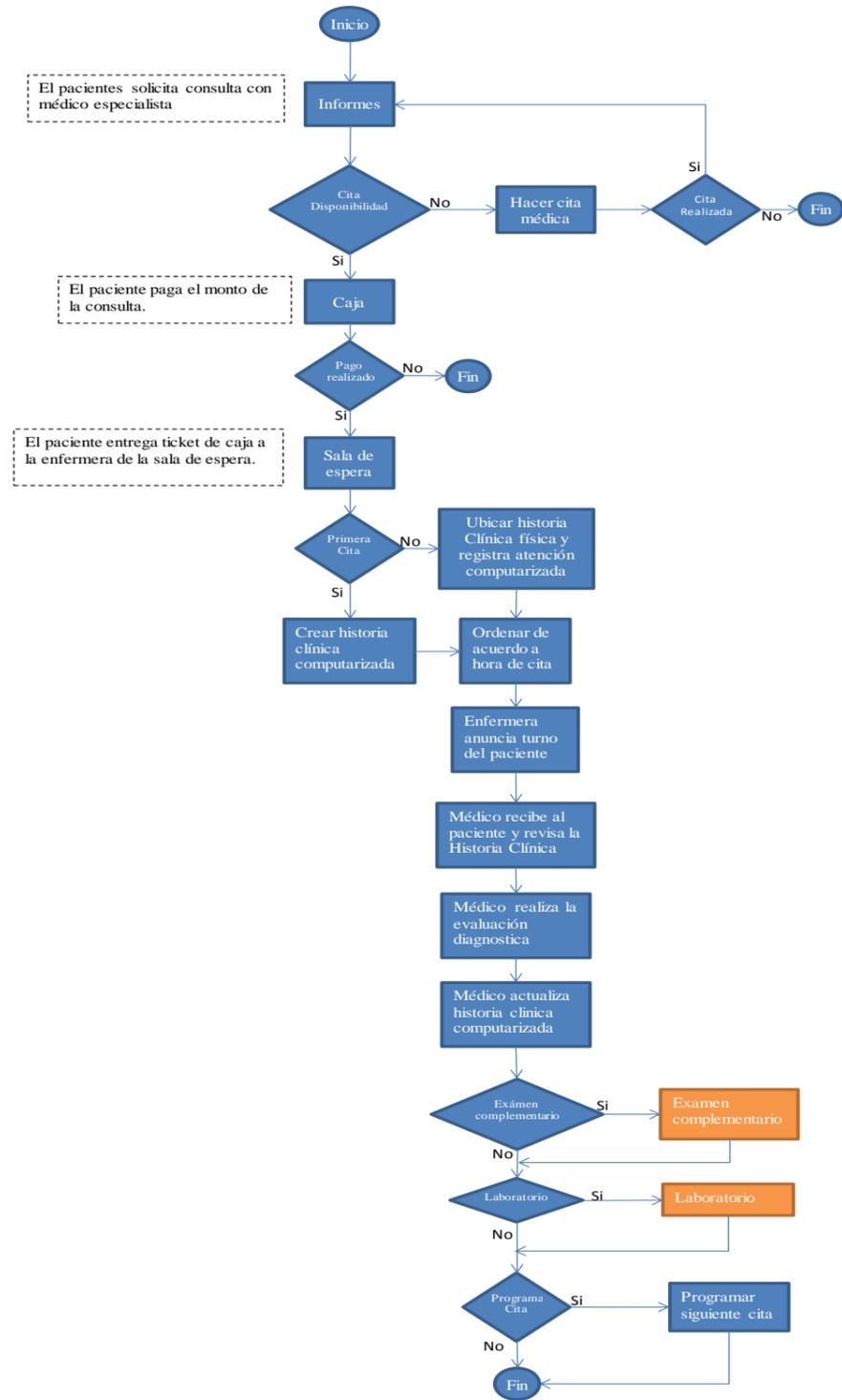
Anexo 9. Cronograma de marketing

Evento	Número de veces	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apertura del centro de salud especializado en urología	Una Vez	x																
Creación de la página WEB	Una Vez	x																
Mantenimiento de la página WEB	Trimestral				x			x			x			x	x	x	x	x
Marketing Buscador Google	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Merchandising	Una Vez	x																
Publicidad en la radio con mayor audiencia del Lima Norte	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Paneles publicitarios	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicidad en diarios populares	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Encartes y distribución	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Emisión de tarjetas personales	Trimestral	x	x			x			x			x			x	x	x	x
Recetas membretadas	Trimestral	x	x			x			x			x			x	x	x	x
Volantes o flyers	Trimestral	x	x			x			x			x			x	x	x	x

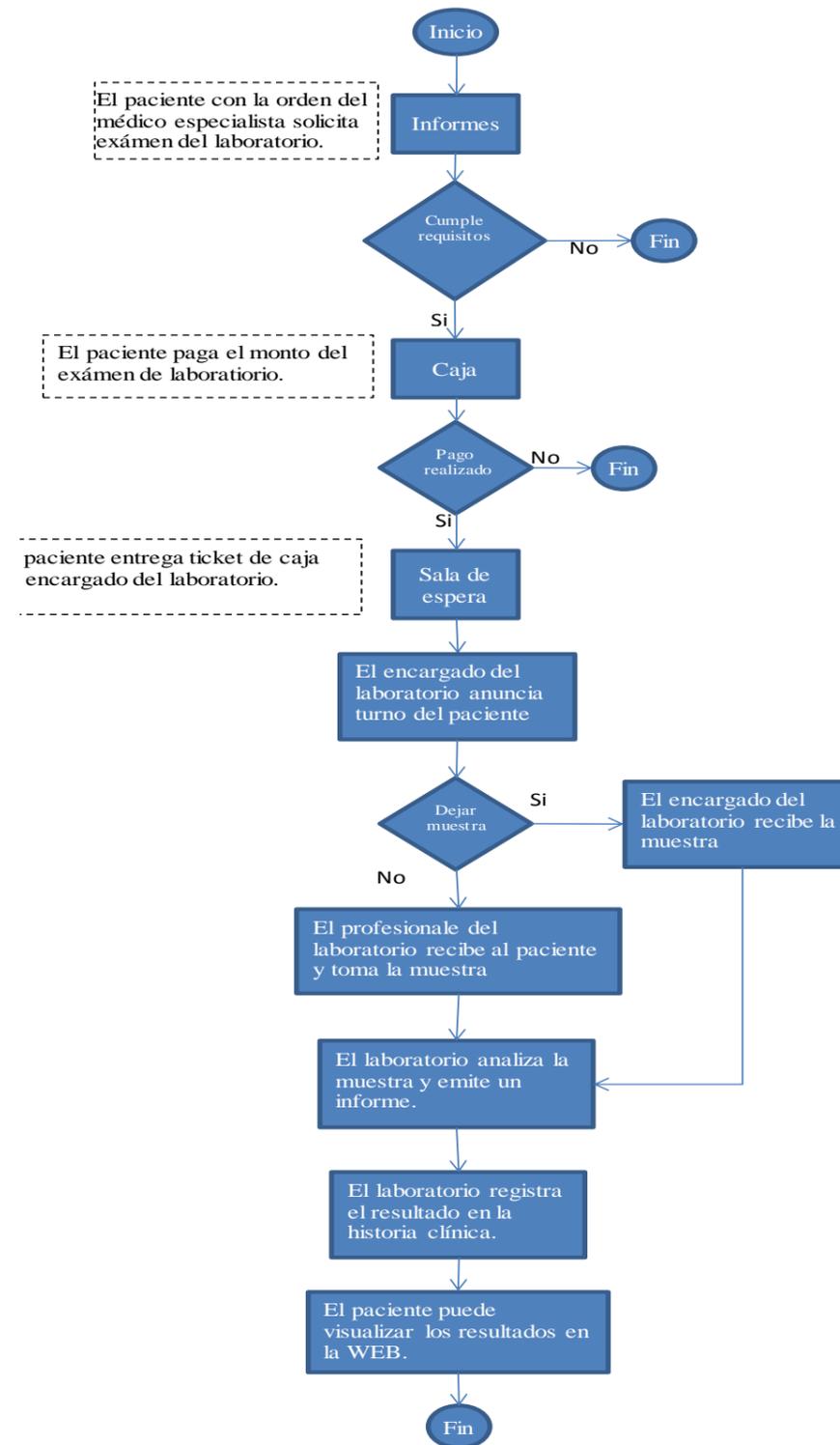
Anexo 10. Presupuesto de marketing

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apertura del centro de salud especializado en urología	8,475	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475
Creación de la página WEB	2,542	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Mantenimiento de la página WEB	0	-	-	127.12	-	-	127.12	-	-	127.12	-	-	-	381	381	381	381	381
Marketing Buscador Google	0	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	84.75	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
Merchandising	847	847.46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695
Publicidad en la radio con mayor audiencia del Lima Norte	2,542	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Paneles publicitarios	2,542	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	1,694.92	22,881	22,881	22,881	22,881	22,881
Publicidad en diarios populares	1,695	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	11,864	11,864	11,864	11,864	11,864
Encartes y distribución	1,017	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Emisión de tarjetas personales	508	457.63	-	-	457.63	-	-	457.63	-	-	457.63	-	-	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339
Recetas membretadas	508	610.17	-	-	610.17	-	-	610.17	-	-	610.17	-	-	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949
Volantes o flyers	508	610.17	-	-	610.17	-	-	610.17	-	-	610.17	-	-	2,949	2,949	2,949	2,949	2,949
TOTAL	21,186	5,492	2,966	3,093	4,644	2,966	3,093	4,644	2,966	3,093	4,644	2,966	2,966	64,720	64,720	64,720	64,720	64,720
IGV	3,814	988	534	557	836	534	557	836	534	557	836	534	534	11,650	11,650	11,650	11,650	11,650
Con IGV	25,000	6,480	3,500	3,650	5,480	3,500	3,650	5,480	3,500	3,650	5,480	3,500	3,500	76,370	76,370	76,370	76,370	76,370

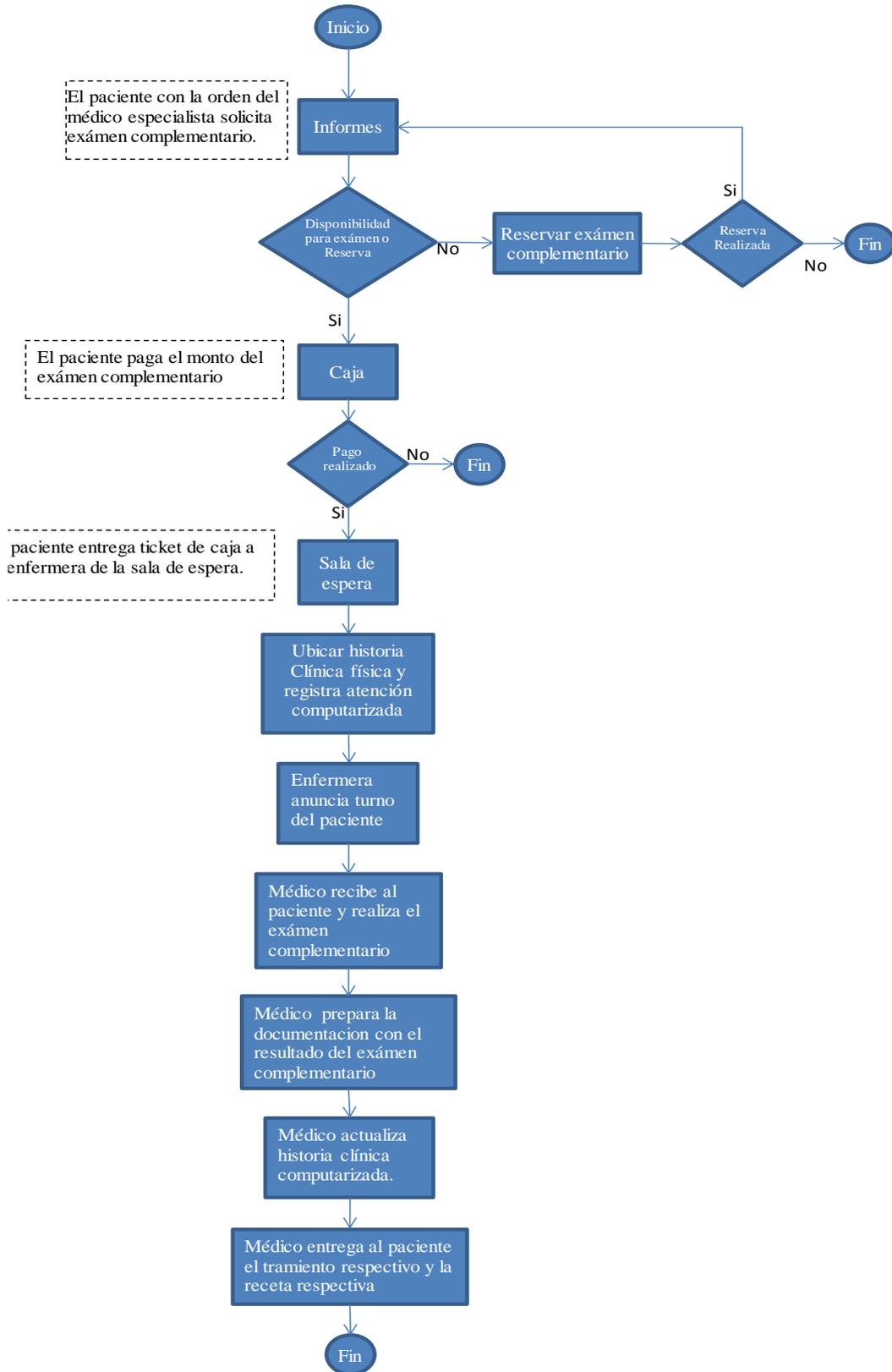
Anexo 11. Flujograma de consultas



Anexo 12. Flujograma de laboratorio



Anexo 13. Flujograma de examen complementario



Anexo 14. Inversión inicial

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	V.V.	IGV	Inversión Total
TANGIBLES					
Muebles y accesorios			30,300	5,454	35,754
Maquinaria y Equipos			250,825	45,149	295,974
INTANGIBLES					
Intangibles			107,821	19,408	127,228
CAPITAL DE TRABAJO					92,676
Total Inversión			388,946	70,010	551,631

Muebles y accesorios	Cantidad	Costo Unitario	V.V.	IGV	Inversión Total
3 Escritorio Médicos	3	1,180	3,000	540	3,540
8 Escritorios Médicos	8	590	4,000	720	4,720
3 Camillas	3	354	900	162	1,062
20 Sillas	20	118	2,000	360	2,360
3 Coches de Curaciones	3	295	750	135	885
3 Biombos	3	295	750	135	885
Sillas de Ruedas	1	472	400	72	472
Mueble de Recepción	1	2,950	2,500	450	2,950
Muebles Sala de Espera	1	4,720	4,000	720	4,720
Televisor	2	7,080	12,000	2,160	14,160
Total			30,300	5,454	35,754

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Costo Unitario	V.V.	IGV	Inversión Total
Citoscopia	1	60,534	51,300	9,234	60,534
Urodinamia	1	67,260	57,000	10,260	67,260
Torre de Cistoscopia	1	84,075	71,250	12,825	84,075
Ecógrafo para Biopsia	1	47,082	39,900	7,182	47,082
Laptops	1	25,223	21,375	3,848	25,223
Centra Telefónica	1	11,800	10,000	1,800	11,800
Total			250,825	45,149	295,974

Intangibles	Cantidad	Costo Unitario	V.V.	IGV	Inversión Total
Adecuación del Local	1	65,000	65,000	11,700	76,700
Software administrativo	1	15,000	12,712	2,288	15,000
Creación de pagina web	1	3,000	2,542	458	3,000
Constitución de la Empresa	1	3,764	3,190	574	3,764
Gastos notariales	1	472	400	72	472
Trámites para obtención de registro unificado Licencia Municipal de Funcionamiento (Los Olivos - 200 m2)	1	295	250	45	295
Certificado de Defensa Civil	1	346	293	53	346
Trámites ante INDECOPI para Registro de nombre y Logotipo	1	173	147	26	173
Trámites ante INDECOPI para Registro de nombre y Logotipo	1	1,416	1,200	216	1,416
Libros Contables y legalización	1	708	600	108	708
Boletas - Facturas	1	354	300	54	354
Presupuesto de Marketing Inicial	1	25,000	21,186	3,814	25,000
Total			107,821	19,408	127,228

Anexo 15. Demanda de servicios

Tipo de servicio	Tipo	Demanda	Precio	Total
Consulta médica	Consulta	2,880	30	86,400
Biopsia de Próstata	Procedimientos	28	1,200	33,364
Urodinamia	Procedimientos	28	450	12,512
Cistoscopia	Procedimientos	56	250	13,902
Electro fulguración de Verrugas	Procedimientos	20	150	3,000
Colocación de Sonda	Procedimientos	50	35	1,750
Otros	Cirugía Menores	83	50	4,171
Frenulectomía	Cirugía Menores	8	250	2,000
Vasectomía	Cirugía Menores	8	800	6,400
Urocultivo	Análisis clínicos	667	32	21,353
Examen de Sangre	Análisis clínicos	306	24	7,218
Examen de Orina	Análisis clínicos	890	16	14,235
Ecografía Vesical Prostática	Análisis clínicos	278	55	15,292
Antígeno Prostático Especifica (PSA)	Análisis clínicos	83	55	4,587
Espermatograma	Análisis clínicos	28	30	834
Ecografía Renal	Análisis clínicos	334	30	10,009

Sueldo personal

Personal	Cantidad	Sueldo
Director Médico	1	8,000
Administrador	1	4,000
Asistente	1	1,800
Cajero	1	1,200
Recepcionista	1	900
Planilla Médicos	6	6,032
Enfermera	1	2,000
Técnicas	3	1,000
Total	15	24,932

Estructura de capital

Inversiones	Total	Participación %	Capital	Préstamo
Muebles	35,754	6.5%	35,754	
Maquinaria y equipos	295,974	53.7%	88,792	207,181
Intangibles	127,228	23.1%	127,228	
Capital de trabajo	92,676	16.8%	92,676	
Total	551,631	100.0%	344,450	207,181
Estructura de capital	100%		62%	38%
Costo de Capital K				

Anexo 16. Gastos operativos

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Seguridad	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	18,305	18,854	19,403	19,953	20,502		
Alquiler de Establecimiento	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	45,763	47,136	48,508	49,881	51,254		
Limpieza y Mantenimiento	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	2,797	33,559	34,566	35,573	36,580	37,586		
Insumos médicos del consultorio	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	8,136	8,380	8,624	8,868	9,112		
Servicio de Abogados													2,542	2,542	5,085	5,237	5,390	5,542	5,695
Estudio Contable	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,237	5,390	5,542	5,695		
0	9,237	9,237	9,237	9,237	9,237	11,780	9,237	9,237	9,237	9,237	9,237	11,780	115,932	119,410	122,888	126,366	129,844		

Gastos expresados en nuevos soles sin IGV.

Gastos diversos

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Útiles de oficina	424	-	-	-	-	424	-	-	-	-	-	424	1,271	1,309	1,347	1,386	1,424
Artículos de limpieza	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,237	5,390	5,542	5,695
Ticket Boleta	-	-	-	-	-	254	-	-	-	-	-	254	508	524	539	554	569
Ticket Factura	-	-	-	-	-	254	-	-	-	-	-	254	508	524	539	554	569
Arbitrios			339			339			339			339	1,356	1,397	1,437	1,478	1,519
Luz	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	6,102	6,285	6,468	6,651	6,834
Agua	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1,525	1,571	1,617	1,663	1,708
Teléfono Internet	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8,644	8,903	9,163	9,422	9,681
Hosting Página Web	212												212	218	225	231	237
Seguros	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,237	5,390	5,542	5,695
Marketing	6,492	3,966	4,093	5,644	3,966	4,093	5,644	3,966	4,093	5,644	3,966	3,966	55,534	58,916	64,270	72,037	82,902
Agasajos													2,542	2,619	2,695	2,771	2,847
Capacitaciones		8,475						8,475					16,949	17,458	17,966	18,475	18,983
Otros	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2,034	2,095	2,156	2,217	2,278

Gastos expresados en nuevos soles sin IGV.

Depreciación

A.F. Bruto	Vida útil
Muebles	10 años
Equipos	5 años
Vehículos	5 años
Intangibles	5 años

A.F. Bruto	Total Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300	30,300
Equipos	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825	250,825
Intangibles	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821	107,821
TOTAL	388,946																	
DEPRECIACIÓN	Total Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles	-	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	3,030	3,030	3,030	3,030	3,030
Equipos	-	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	4,180	50,165	50,165	50,165	50,165	50,165
Intangibles	-	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	21,564	21,564	21,564	21,564	21,564
TOTAL	-	6,230	74,759	74,759	74,759	74,759	74,759											

Anexo 17. Presupuestos

Presupuesto de Ingresos

Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consulta médica	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	47,593	571,119	628,231	722,465	830,835	913,918
Biopsia de Próstata	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	18,379	220,543	242,597	278,987	320,835	352,919
Uro dinámica	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	6,892	82,704	90,974	104,620	120,313	132,345
Cistoscopia	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	7,658	91,893	101,082	116,245	133,681	147,049
Electro fulguración de Verrugas	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	1,653	19,831	21,814	25,086	28,848	31,733
Colocación de Sonda	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	11,568	12,725	14,633	16,828	18,511
Otros	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	2,711	32,530	35,783	41,151	47,323	52,056
Frenulectomía	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	13,220	14,542	16,724	19,232	21,156
Vasectomía	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	3,525	42,305	46,536	53,516	61,543	67,698
Ingresos por Laboratorio 30%	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	12,151	145,810	160,391	184,450	212,117	233,329
Total Ingresos valor de venta	102,627	1,231,522	1,354,675	1,557,876	1,791,557	1,970,713											

Presupuesto de Personal

Personal	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	0	60,736	60,736	60,736	60,736	60,736	60,736	62,045	60,736	60,736	60,736	60,736	62,045	731,453	787,879	876,540	977,614	1,057,106
Sueldos	0	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	55,591	667,089	721,584	808,256	907,282	984,664
Gratificaciones	0	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	2,423	29,080	29,952	30,851	31,777	32,730
ESSALUD	0	1,309	1,309	1,309	1,309	1,309	1,309	2,617	1,309	1,309	1,309	1,309	2,617	18,320	18,870	19,436	20,019	20,620
CTS	0	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	1,414	16,963	17,472	17,996	18,536	19,092
Gasto Administrativos	0	5,036	5,036	5,036	5,036	5,036	5,036	5,371	5,036	5,036	5,036	5,036	5,371	61,107	62,940	64,829	66,773	68,777
Sueldos	0	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720	44,640	45,979	47,359	48,779	50,243
Gratificaciones	0	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	7,440	7,663	7,893	8,130	8,374
ESSALUD	0	335	335	335	335	335	335	670	335	335	335	335	670	4,687	4,828	4,973	5,122	5,275
CTS	0	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	4,340	4,470	4,604	4,742	4,885
Gasto de Ventas	0	4,793	4,793	4,793	4,793	4,793	4,793	5,111	4,793	4,793	4,793	4,793	5,111	58,150	59,895	61,692	63,543	65,449
Sueldos	0	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	42,480	43,754	45,067	46,419	47,812
Gratificaciones	0	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	7,080	7,292	7,511	7,737	7,969
ESSALUD	0	319	319	319	319	319	319	637	319	319	319	319	637	4,460	4,594	4,732	4,874	5,020
CTS	0	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	4,130	4,254	4,382	4,513	4,648
Total	0	70,566	70,566	70,566	70,566	70,566	70,566	72,528	70,566	70,566	70,566	70,566	72,528	850,710	910,714	1,003,060	1,107,930	1,191,331

Anexo 18. Estados financieros

Estados de ganancia y pérdidas

	Total Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos		102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	102,627	1,231,522	1,354,675	1,557,876	1,791,557	1,970,713
Costo de Ventas		-71,131	-77,402	-71,131	-71,131	-71,131	-74,182	-72,440	-77,402	-71,131	-71,131	-71,131	-77,372	-876,715	-936,318	-1,028,156	-1,132,407	-1,215,076
Utilidad Bruta		31,496	25,225	31,496	31,496	31,496	28,445	30,187	25,225	31,496	31,496	31,496	25,255	354,807	418,356	529,720	659,150	755,637
Gastos Administrativos		-11,162	-11,628	-10,865	-10,526	-10,526	-11,289	-10,861	-11,628	-10,865	-10,526	-10,526	-11,954	-132,358	-135,474	-138,646	-141,874	-145,160
Cargas de Personal		-5,036	-5,036	-5,036	-5,036	-5,036	-5,036	-5,371	-5,036	-5,036	-5,036	-5,036	-5,371	-61,107	-62,940	-64,829	-66,773	-68,777
Gastos Operativos		-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-1,644	-19,729	-20,321	-20,913	-21,504	-22,096
Gastos Diversos		-2,108	-2,574	-1,811	-1,472	-1,472	-2,235	-1,472	-2,574	-1,811	-1,472	-1,472	-2,566	-23,042	-23,734	-24,425	-25,116	-25,807
Depreciación y Amort.		-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-2,373	-28,479	-28,479	-28,479	-28,479	-28,479
																		-7%
Gastos de Ventas		-13,240	-11,816	-10,842	-12,392	-10,714	-10,842	-12,711	-11,816	-10,842	-12,392	-10,714	-11,363	-139,684	-145,383	-153,107	-163,297	-176,641
Cargas de Personal		-4,793	-4,793	-4,793	-4,793	-4,793	-4,793	-5,111	-4,793	-4,793	-4,793	-4,793	-5,111	-58,150	-59,895	-61,692	-63,543	-65,449
Gastos Operativos		-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-1,220	-14,644	-15,083	-15,523	-15,962	-16,401
Gastos Diversos		-6,650	-5,227	-4,252	-5,803	-4,125	-4,252	-5,803	-5,227	-4,252	-5,803	-4,125	-4,456	-59,975	-63,490	-68,977	-76,877	-87,875
Depreciación y Amort.		-576	-576	-576	-576	-576	-576	-576	-576	-576	-576	-576	-576	-6,915	-6,915	-6,915	-6,915	-6,915
Utilidad Operativa		7,094	1,781	9,789	8,577	10,255	6,314	6,615	1,781	9,789	8,577	10,255	1,937	82,765	137,499	237,967	353,979	433,836
Gastos Financieros	0	-3,462	-3,428	-3,393	-3,358	-3,322	-3,286	-3,249	-3,212	-3,174	-3,135	-3,095	-3,055	-39,170	-33,280	-26,096	-17,330	-6,636
Utilidad antes de IR		3,632	-1,647	6,396	5,219	6,933	3,028	3,366	-1,431	6,615	5,442	7,160	-1,118	43,595	104,218	211,872	336,649	427,200
Participación de Trab.														0	0	0	0	0
Impuesto a la renta														-13,079	-31,265	-63,562	-100,995	-128,160
Utilidad Neta		3,632	-1,647	6,396	5,219	6,933	3,028	3,366	-1,431	6,615	5,442	7,160	-1,118	30,517	72,953	148,310	235,654	299,040
Utilidad Neta %														2%	5%	10%	13%	15%

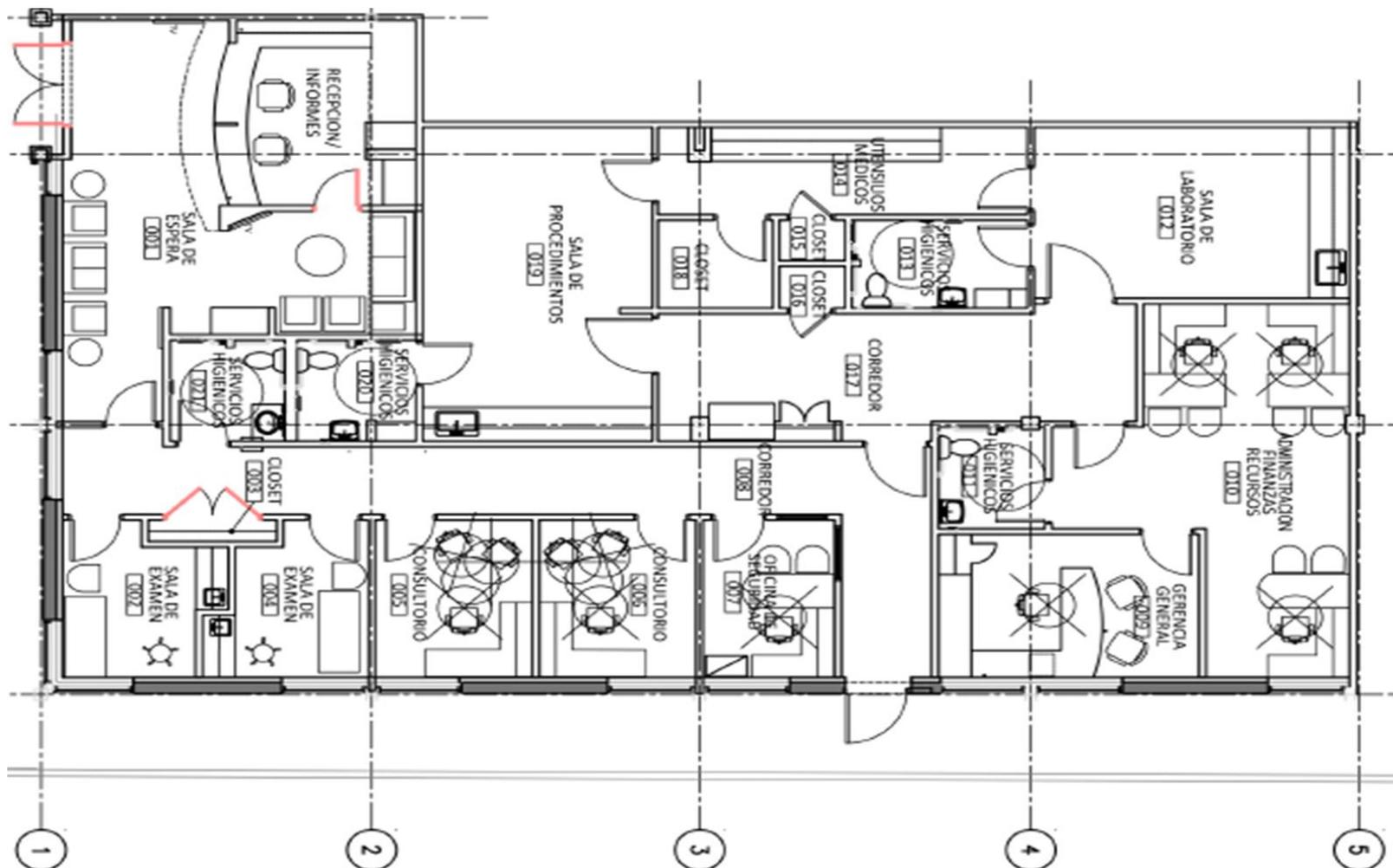
Flujo de caja

	Total Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	121,100	1,453,197	1,598,516	1,838,294	2,114,038	2,325,441
Gastos																		
Planillas		-64,813	-64,813	-64,813	-64,813	-73,291	-64,813	-88,575	-64,813	-64,813	-64,813	-77,529	-88,575	-846,471	-910,587	-1,002,929	-1,107,795	-1,191,192
Gastos Operativos		-10,900	-10,900	-10,900	-10,900	-10,900	-13,900	-10,900	-10,900	-10,900	-10,900	-13,900	-13,900	-136,800	-140,904	-145,008	-149,112	-153,216
Gastos Diversos		-11,210	-17,480	-8,030	-9,460	-7,480	-9,130	-9,460	-17,480	-8,030	-9,460	-7,480	-11,980	-126,680	-132,225	-140,098	-150,817	-165,193
Pago de IGV		-	-	-	-	-5,855	-14,960	-15,367	-14,144	-15,585	-15,367	-15,669	-14,525	-111,472	-202,415	-237,401	-277,440	-307,106
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-24,829	-41,250	-71,390	-106,194
Inversiones																		
Muebles y accesorios	-35,754																	
Maquinaria y Equipos	-295,974																	62,154
Intangibles	-127,228																	
Capital de Trabajo	-92,676																	92,676
Flujo de caja económico	-551,631	34,177	27,907	37,357	35,927	23,574	18,297	-3,202	13,763	21,772	20,560	9,521	-7,880	231,773	187,555	271,608	357,483	557,370
Aporte de Capital	-																	
Deuda	207,181																	
Amortización de deuda		-2,033	-2,067	-2,102	-2,137	-2,172	-2,209	-2,246	-2,283	-2,321	-2,360	-2,400	-2,440	-26,769	-32,658	-39,843	-48,609	-59,302
Intereses		-3,462	-3,428	-3,393	-3,358	-3,322	-3,286	-3,249	-3,212	-3,174	-3,135	-3,095	-3,055	-39,170	-33,280	-26,096	-17,330	-6,636
Escudo Fiscal															11,751	9,984	7,829	5,199
Flujo de caja financiero	-344,450	28,682	22,412	31,862	30,432	18,079	12,802	-8,697	8,268	16,277	15,065	4,026	-13,375	165,834	133,368	215,653	299,373	496,631
Saldo Inicial de Caja		92,676	121,358	143,770	175,632	206,064	224,143	236,945	228,248	236,517	252,794	267,859	271,885	92,676	258,510	391,877	607,531	906,904
Saldo final de caja	92,676	121,358	143,770	175,632	206,064	224,143	236,945	228,248	236,517	252,794	267,859	271,885	258,510	258,510	391,877	607,531	906,904	1,403,535

Balance general

	Total Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo																		
Caja	92,676	121,358	143,770	175,632	206,064	224,143	236,945	228,248	236,517	252,794	267,859	271,885	258,510	258,510	391,877	607,531	906,904	1,403,535
Crédito Fiscal (IGV)	70,010	54,910	40,766	25,181	9,814	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946	388,946
Dep. y Amort. Acum	0	-6,230	-12,460	-18,690	-24,920	-31,150	-37,380	-43,609	-49,839	-56,069	-62,299	-68,529	-74,759	-74,759	-149,518	-224,277	-299,037	-373,796
Total activo	551,631	558,983	561,022	571,069	579,904	581,939	588,511	573,585	575,623	585,670	594,505	592,301	572,696	572,696	631,305	772,199	996,813	1,418,685
Pasivo																		
CTS por pagar	0	2,119	4,239	6,358	8,478	2,119	4,239	6,358	8,478	10,597	12,717	2,119	4,239	4,239	4,366	4,497	4,632	4,771
Gratificaciones por pagar	0	3,633	7,267	10,900	14,533	18,167	21,800	3,633	7,267	10,900	14,533	18,167	0	0	0	0	0	0
Tributos por pagar														13,079	31,265	63,562	100,995	128,160
Deuda	207,181	205,148	203,081	200,980	198,843	196,670	194,462	192,216	189,933	187,612	185,252	182,852	180,412	180,412	147,754	107,911	59,302	0
Total pasivo	207,181	210,901	214,587	218,238	221,854	216,957	220,501	202,208	205,677	209,109	212,502	203,138	184,651	197,730	183,386	175,970	164,929	132,931
Patrimonio Neto																		
Capital Social	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	344,450	499,280
Reserva Legal																		
Utilidades Retenidas	0	3,632	1,985	8,381	13,600	20,533	23,561	26,927	25,496	32,111	37,553	44,713	43,595	30,517	103,469	251,780	487,434	786,474
Total patrimonio	344,450	348,082	346,435	352,831	358,050	364,983	368,011	371,377	369,946	376,561	382,003	389,163	388,045	374,967	447,919	596,230	831,884	1,285,754
Total pasivo y patrimonio	551,631	558,983	561,022	571,069	579,904	581,939	588,511	573,585	575,623	585,670	594,505	592,301	572,696	572,696	631,305	772,199	996,813	1,418,685

Anexo 19 Plano del centro urológico



Anexo 20 Promedio de variación de Precios-Promedio de variación de la demanda.

Índice de precios

Ámbito: Total Nacional

Indicador: Servicios Médicos

Unidad	Índice	variacion %
2012-1	100.10	
2012-2	100.21	0.11%
2012-3	100.63	0.42%
2012-4	101.24	0.61%
2012-5	101.74	0.49%
2012-6	102.52	0.77%
2012-7	102.75	0.22%
2012-8	102.94	0.18%
2012-9	102.64	-0.29%
2012-10	102.72	0.08%
2012-11	103.05	0.32%
2012-12	103.00	-0.05%
2013-1	103.86	0.83%
2013-2	104.32	0.44%
2013-3	104.57	0.24%
2013-4	104.66	0.09%
2013-5	104.96	0.29%
2013-6	105.31	0.33%
2013-7	105.93	0.59%
2013-8	106.66	0.69%
2013-9	107.49	0.78%
2013-10	108.14	0.60%
2013-11	108.56	0.39%
2013-12	108.73	0.16%
2014-1	109.78	0.97%
2014-2	109.96	0.16%
2014-3	110.44	0.44%
2014-4	111.78	1.21%
2014-5	112.11	0.30%
2014-6	112.84	0.65%
2014-7	112.89	0.04%
2014-8	112.94	0.04%
2014-9	113.49	0.49%
2014-10	114.38	0.78%
2014-11	114.73	0.31%

Promedio variación % de precios	0.40%
Desviación Standard	0.319%
Nivel de confianza del 95%	
Var % Precio mínimo	Promedio - 2 * DE
Var % Precio mínimo	-0.24%
Var % precio máximo	Promedio + 2 * DE
Var % precio máximo	1.04%

Servicios Médicos, Gasto privado en el sector salud

Ámbito: Total Nacional

Indicador: Servicios Médicos / Gasto
privado en el sector salud

Unidad	Índice en miles de nuevos soles	VAR %
1994	2490276	
1995	2908326	17%
1996	3416230	17%
1997	4062906	19%
1998	4490382	11%
1999	5334487	19%
2000	5643235	6%
2001	6009198	6%
2002	6328368	5%
2003	6726970	6%
2004	7118840	6%
2005	7411483	4%
2006	7963628	7%
2007	8384282	5%
2008	9173457	9%
2009	9991944	9%
2010	10766698	8%
2011	11654170	8%

Promedio Var % de la Demanda	10%
Desv estándar	5%
Nivel de confianza del 95%	
Var % demanda mínimo	Promedio - 2 * DE
Var % demanda mínimo	-0.55%
Var % demanda máximo	promedio + 2*DE
Var % demanda máximo	19.8%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Notas biográficas

Romy Sandra Berdejo Hurtado

Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad de Lima.

Trabajó en IBM para el área de proyectos como Asistente de Back Office para el proyecto de las LEM que luego se convertirían en los actuales documentos de identidad. Formó parte del área de Logística exterior de la empresa Siemens. También trabajó en el área de Controlling y actualmente se desempeña como Business Administrator para tres unidades de negocio en el sector de Industry de Siemens.

Patricia Pilar López Concha

Egresada de la Universidad San Ignacio de Loyola en Ingeniería de la Información.

Con experiencia en automatización de procesos financieros, contables y de gestión. Trabaja en el Banco Central de Reserva del Perú. Se ha especializado en la gestión de proyectos del área de operaciones internacionales. Actualmente se desempeña como jefe de proyectos de soluciones informáticas en la gerencia de tecnologías de información del Banco Central de Reserva del Perú.